

مركز البحوث

إدارة عملية التدريب

وضع المبادئ موضع التنفيذ

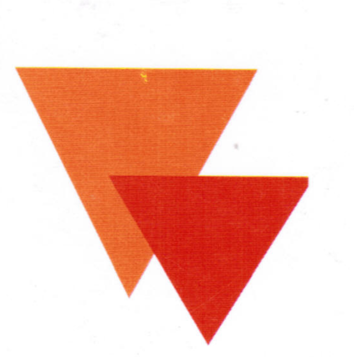
تأليف

مايك ويلز

ترجمة

إدارة الترجمة بمركز البحوث

أ . محسن إبراهيم الدسوقي



راجع الترجمة

د . حنان بنت عبد الرحيم الأحمدي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

إدارة عملية التدريب
وضع المبادئ موضع التنفيذ

تأليف

مايك ويلز

ترجمة

إدارة الترجمة بمركز البحوث

أ. محسن إبراهيم الدسوقى

راجع الترجمة

د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى

١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٦هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ويلز، مايك

إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ -

الرياض، ١٤٢٦هـ

٤٤٨ ص؛ ١٧ × ٢٤سم

ردمك: ٤-١٢٨-١٤-٩٩٦٠

١ - البرامج التدريبية أ- الدسوقى، محسن محمد (مترجم)

ب - العنوان

ديوى ٣٥٠,١٥ ١٤٢٦/٢٧٨

رقم الإيداع: ١٤٢٦/٢٧٨

ردمك: ٤-١٢٨-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

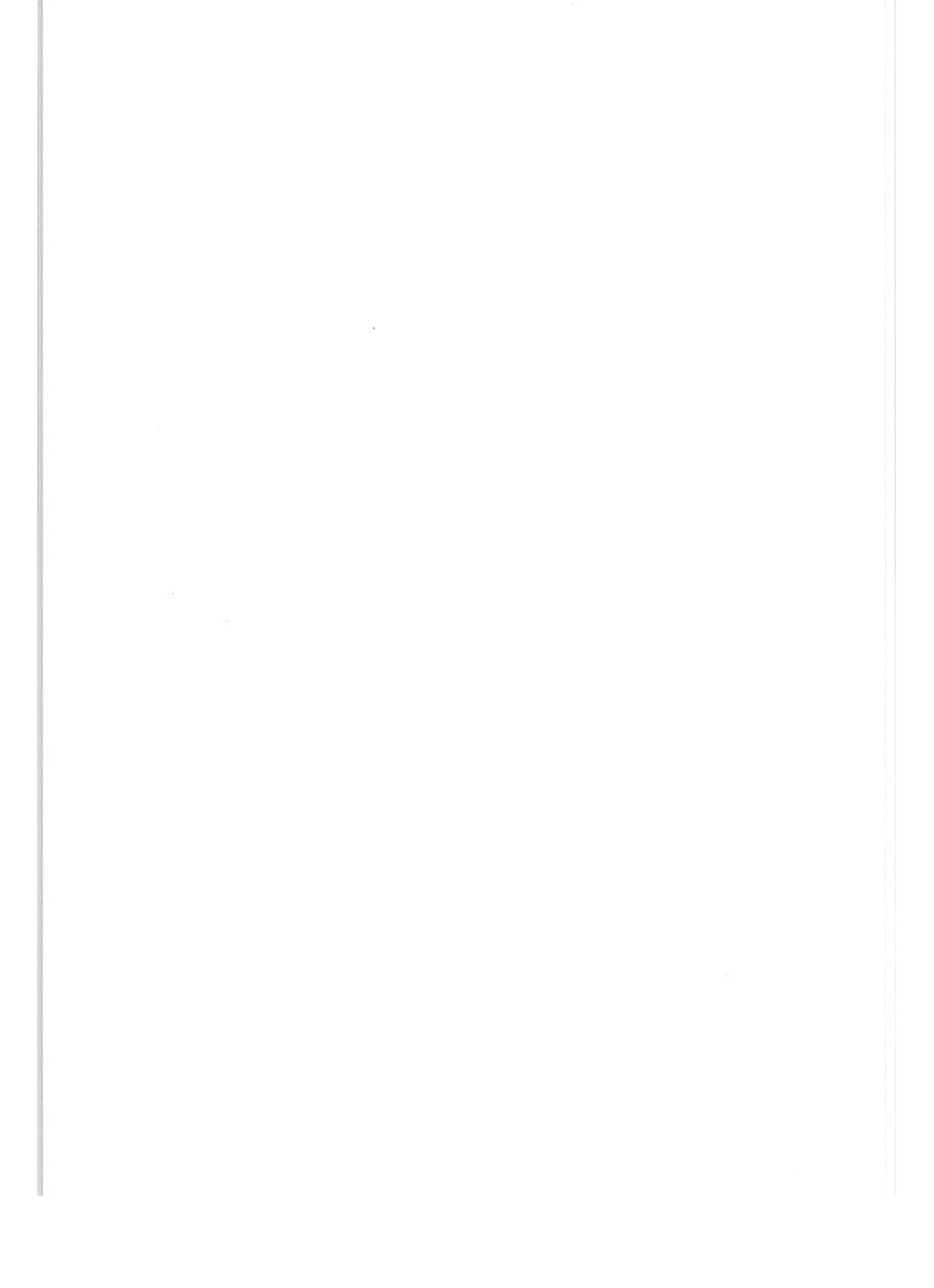
Managing the training process

Putting the principles into practice

Second edition

Mike Wills

Gower



المحتويـــات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الملاحق

الأشكال

الشكل	الصفحة

الشكل	الصفحة

الشكل	الصفحة

الشكل	الصفحة

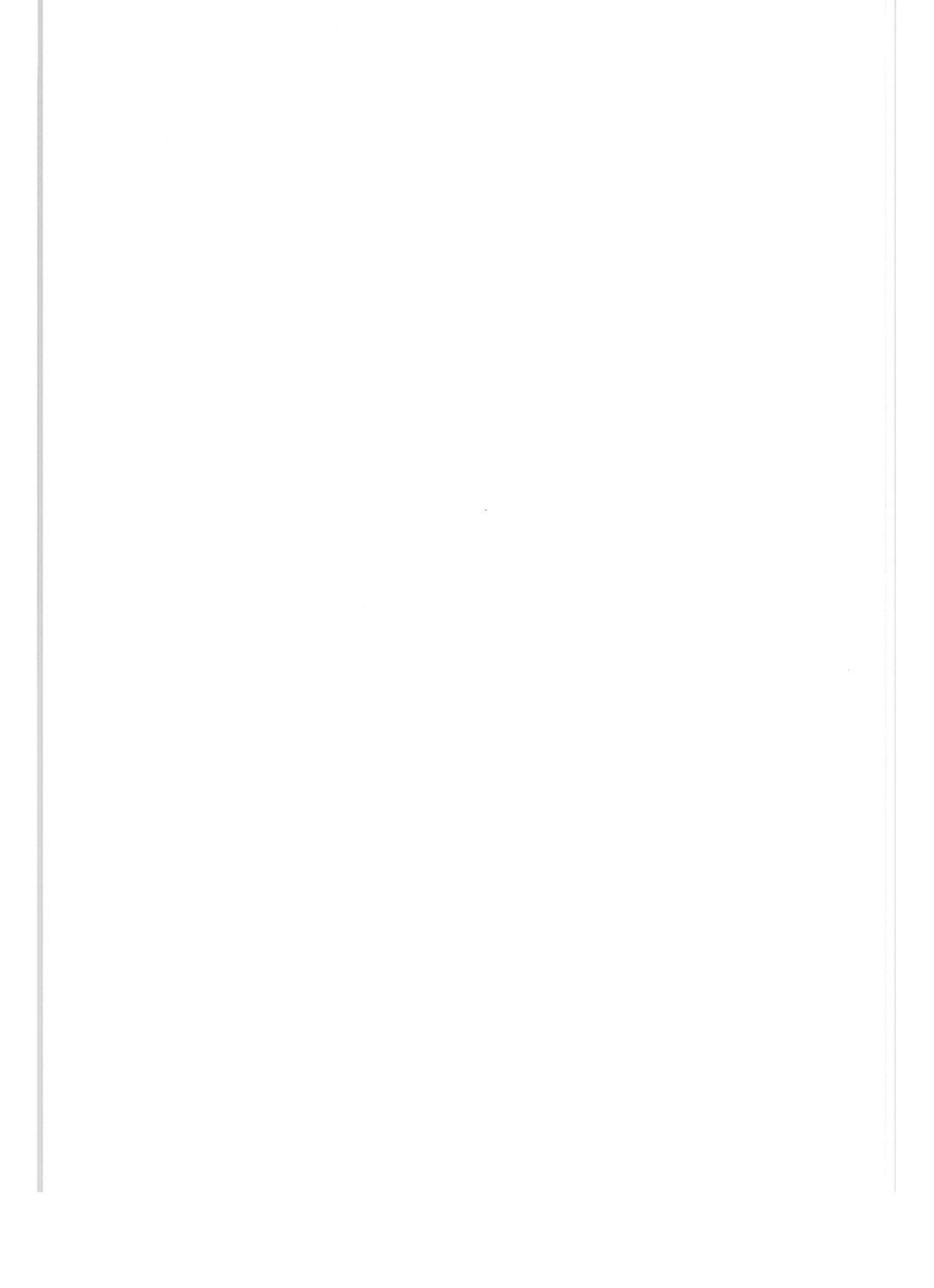
الشكل	الصفحة

الجداول

شكر وعرفان

إن مشكلتى مع إزجاء الشكر والعرفان هى أنه يكاد يكون من المستحيل أن أذكر اسم كل من كان له أثر فى تأليف هذا الكتاب. حتى وإن حاولت، فإنى على ثقة من غفلتى عن ذكر بعض ممن لهم أكبر الأثر علىّ. لذا، فبدلاً من محاولة المستحيل، فإنى أود أن أهدى هذا الكتاب إلى كل من علمتهم، وكل زملائى الذين أثروا فىّ باقتراحاتهم، ومناقشاتهم، وجدلهم، وتمثيلهم للتطبيق الجيد للتدريب. فشكراً لكم جميعاً.

م. و.



المقدمة:

"يحظى التدريب والتعليم الآن بالأولوية التى يستحقانها فى مجالى الصناعة وإدارة الأعمال". ربما تكون تلك المقولة المتفائلة عنوان مقالة فى إحدى الصحف فى المستقبل، إلا أننى حينما كتبت مقدمتى للطبعة الأولى من هذا الكتاب، كان لدى انطباع بأن العديد من الشركات كانت تضع التدريب على جدول أعمالها، وتبقيه كذلك.

واليوم، تتبنى المزيد من الشركات التدريب بجدية، برغم أنى أيضاً أتلمس وجود فئتين من الشركات: تلك التى تتخذ رؤية طويلة المدى، وأخرى تركز على الرؤية القصيرة المدى. فأما الشركات التى تتبنى الرؤية الطويلة المدى فإنها تستثمر استثمارات ضخمة فى التدريب وأجزاء أخرى من أنشطتها التجارية. ومما يؤسف له أن الشركات التى تتبنى الرؤية القصيرة المدى تتراجع بشدة - ربما إلى درجة فقدان الحماس على مستوى المنظمة.

الشركات البعيدة النظر لا تستثمر فى مجال التدريب بسبب الإيثار، وإنما بسبب اعتقاد متأصل بأن الشركات الناجحة هى تلك تتعامل مع تدريب أفرادها بكل جدية. وبالطبع ليست تلك علاقة بسيطة بين سبب ونتيجة. إذا كان التدريب الجيد يضمن تحقيق نتائج مثيرة، لكان من السهل أن نغدق مبالغ طائلة فى مجال التدريب، وبالتالى سوف يتوافر لدينا شركات تحقق أرباحاً عالية. يبدو ذلك سهلاً، بل هو سهل بالفعل.

العلاقة بين التدريب والأعمال هى علاقة معقدة للغاية. ويعود هذا إلى أن النتائج تتأثر بمؤثرات مختلفة ومتنوعة. التأثيرات الاقتصادية هى بعض أكثر تلك المؤثرات تواجداً. إن التعرف على مدى إسهام التدريب فى عالم الأعمال ليتضمن تصفية التأثيرات الناجمة عن كل تلك المؤثرات.

بالرغم من أن من المشكوك فيه أن يتم إجراء تلك الحسابات بأى درجة من الدقة، إلا أن مديرى التدريب غالباً ما يجدون أنفسهم يحاولون القيام به لسبب بسيط هو أنه يُطلب منهم تبرير منهجهم الحالى للتدريب.

وثمة مدخل آخر، وهو تقييم حاجات العمل بصورة منتظمة. ومن ثم يتم التعرف على المهارات المطلوبة، ويتم تطوير خطة للتدريب لتقليل النقص فى المهارات. وبهذه الطريقة يصبح التدريب جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية وخطط الأعمال.

وحتى بالرغم من أن التدريب يمثل إسهاماً أساسياً للأعمال، إلا أنه ينبغى أن نتذكر أن

التدريب لا يقدم حلاً كاملاً لتطوير موظفى الشركة. وأنا أقدر أن حضور دورات التدريب ربما يفسر تطوير ما نسبته قرابة (١٠٪) من الموظفين، مع خبرة تفسر نسبة الـ (٩٠٪) المتبقية. وأحيانًا يفاجأ الناس بانخفاض نسبة هذا التقدير، لاسيما ممن يعملون فى مجال التدريب والتطوير. بل إننى أؤكد أن نسبة الـ (١٠٪) هى نسبة حيوية. وإذا لم يتوافر للناس المهارات والمعرفة والإطار النظرى لجعل ما يجرى حولهم ذا معنى، فكيف يمكنهم اتخاذ القرارات الصحيحة، واتخاذ التصرف المناسب؟.

إن "إدارة الجودة الكلية" مثال على إستراتيجية العمل التى لا تنجح بدون استثمار هائل فى التدريب. وديمنج Deming وجوران Juran هما أول من وضع الجودة، التى تلقاها اليابانيون بنجاح ملحوظ، وتستخدمها أعداد كبيرة من الشركات الغربية.

وتعرف الجودة بأنها تلبية متطلبات العميل. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبنى كل فرد فى المنظمة مسئوليته عن جودة أدائه. ولا يتحمل الناس مسئوليتهم عن جودة ما يقومون به من عمل، إذا لم يكونوا قادرين على استخدام العمليات والتقنيات الجديدة للجودة. إن حقن التدريب لمرة واحدة داخل المنظمة ليس بكافٍ لأن الجودة معناها التحسين المستمر للعمليات التى يتم بها العمل. والعمليات المحسنة إنما تتطلب مهارات ومعرفة جديدتين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنه سرعان ما تتقادم المهارات، ذلك أن متطلبات العملاء تصبح أكثر إلحاحًا بمرور الوقت. كما تزداد المنافسة ضراوة، وتتنامى سرعة التغيير. فإذا لم يكن ذلك سيئًا بما يكفى، فإن النمط القديم للمنظمة غير متجاوب على نحو كافٍ لينسجم مع معطيات البيئة المتغيرة اليوم ، لأن لا أحد يجرؤ على اتخاذ أية خطوة، إلا بعد صدور قرار من قبل الأشخاص فى قمة الهرم التنظيمى.

أصبحت المنظمات ممتدة أفقيًا بشكل أكبر من السابق، حيث تساعد التقنية الموظفين على تحمل المزيد من الأعباء، وتوسعة نطاق الإشراف. هذا النوع من الهيكلة يمكن أن يكون أكثر كفاءة. كما يمكن للمنظمة الأفقية أن تكون فعالة ومرنة وقادرة على الاستجابة، فقط إذا كانت القوة العاملة ذات دافع قوى، ومدربة ومتعلمة.

وثمة جانب آخر من المنظمات الأفقية وهو أن مسئولية التدريب تتوزع داخل المنظمة. وتبدأ العمليات والمقاييس المختلفة فى الظهور، ويتبع ذلك تدنى فى الجودة يصحبه تبديد لموارد التدريب الضئيلة. وغالبًا ما يتم تلبية حاجة التدريب نفسها بدورات مختلفة فى أجزاء مختلفة من الشركة. فمثلاً، إحدى الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات قد أجرت ٣٧ دورة

مختلفة حول "مهارات العرض" بفروعها فى أنحاء العالم. وبالإضافة إلى تبديد الموارد، فإن هذا المنهج يؤدى إلى الإرباك ورداءة الاتصال، لأن موظفى الشركة فى مختلف فروعها ينتهون إلى استخدام عمليات وتقنيات ومصطلحات مختلفة.

إن رد الفعل الغريزى على هذا الموقف هو مركزية عملية التدريب، ولكن هذا المنهج يمكن أن يخلق بيروقراطية غير مرنة وغير مستجيبة. عملية التدريب التى يصفها هذا الكتاب إنما نشأت عن الحاجة الحقيقية لمعايرة جودة تقديم التدريب فى منظمة كبيرة متعددة الجنسيات، دونما حاجة إلى بيروقراطية مركزية. وفى الواقع إن تأليفى لهذا الكتاب قد ساعدنى فى تحديد العملية على نحو أدق.

وكانت المسوّدة الأولى بمنزلة عملية تدريب ذات عناصر قد تعرّف عليها مديرو التدريب والموارد البشرية جميعهم. ورغم أن هذه الخطوات كلها كانت مألوفة، إلا أن قلة منا كانوا قد رأوا العملية برمتها قد وضعت فى ورقة واحدة. وتكمن القوة فى ذلك أنه يمكننا بسرعة وبسهولة أن نتعرف على مواطن القصور فى عملياتنا الحالية مقارنة بالمعايير الموضوعة لهذه العمليات.

إن وجود معايير للعمليات لم يحل سوى جزء من المشكلة؛ إذ ينبغى دمج هذه العمليات ضمن دورة العمل فى المنظمة وتحديد المسئولية عن كل خطوة فيها. ومن ثم فتطوير هذه العملية وتأليف هذا الكتاب قد سارا معًا - أحدهما يغذى الآخر. والطريقة التى نحوتُ بها نحو تأليف هذا الكتاب تعنى أنه يمكن استخدامه كـ:

- قائمة اختبار لمحترفى التدريب.
- دليل للموظفين من أمثال: المديرين، ومديرى الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين، الذين هم بحاجة إلى فهم كيفية إدارة عملية التدريب.
- تفسير مفصل لمديرى التدريب والمدربين ومسئولى التدريب، الذين تكمن وظيفتهم فى ضمان سريان عملية التدريب.

فالغرض من هذا الكتاب - إذن - هو توفير دليل لإدارة عملية التدريب - تلك العملية التى تلبى حاجات منظمات اليوم. والتأكيد فى هذا الكتاب إنما ينصب على التطبيق العملى، وليس معنى هذا القول بأن الكتاب قد تجاهل الأساس النظرى للتدريب، الذى تناولته كتب أخرى بالتفصيل. كما أن هذا الكتاب يركز على ما ينبغى عليك فعله حين

تكون بصدد تحديد الاحتياجات أو جلب مدربين جدد، أو توفير دورات جديدة، أو وضع قرار حول كيف يمكن أن تعمل على التوفيق بين المطالب العديدة التى تعلنها المؤسسة أو المكتب الرئيسى أو مجلس الإدارة.

وبالطبع فليس هناك إجابات سهلة عن كل هذا، لكن هذا الكتاب يقدم بعض الطرق العمليّة التى يمكن أن تستعين بها لتساعدك خلال عملية التدريب المعقدة.

ويسير بناء الكتاب وفق خرائط سلاسل التدفق. ويصف الفصل الأول العملية ذات المستوى الأعلى. وتأخذ الفصول اللاحقة خطوة أو أكثر من تلك العملية ذات المستوى الأعلى، وكل خطوة من هذه الخطوات لها عمليتها الخاصة وخارطة التدفق الخاصة بها.

لقد منحتنى الطبعة الثانية للكتاب الفرصةَ لتطوير بعض الموضوعات التى طرحت فى الطبعة الأولى، ولإضافة بعض أحدث التطورات فى عالم التدريب والتطوير الدائم التغير.

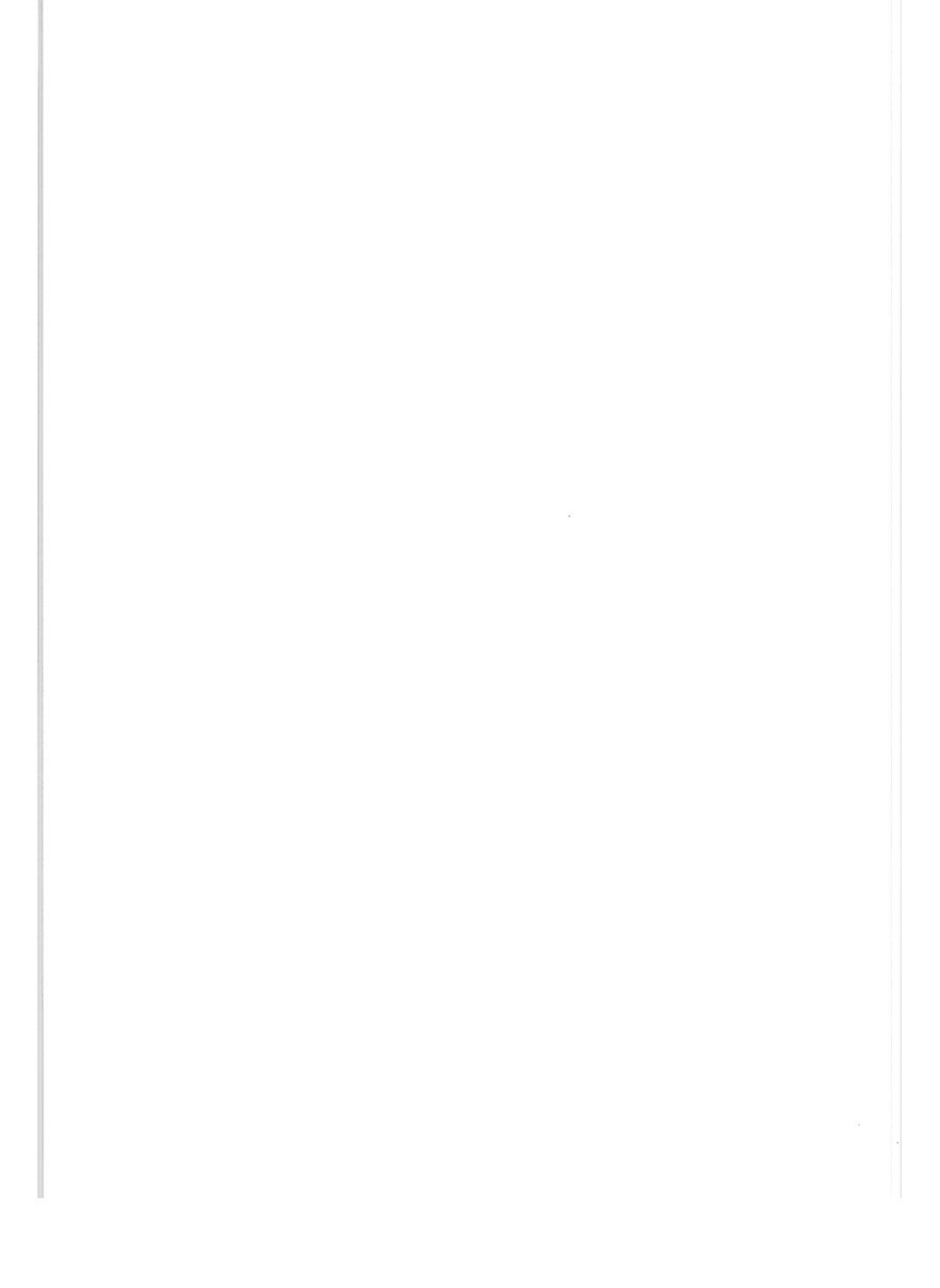
ولقد قمت بهذا بتقسيم الكتاب إلى جزأين. حيث يعرض الجزء الأول خارطة التدفق الأصلية لوصف أسس عملية التدريب – وهى الأسس التى تظل ثابتة، وتشكل أساس التطورات الجديدة. أما الجزء الثانى فهو تجميع لأوراق أو ملخصات، صممت لتجعلك على دراية بأحدث التطورات فى عالم التدريب والتطوير. ويتم تحقيق تلك الملخصات بالإشارة إلى الجزء الأول الذى يعرض تفسيرات مفصلة لأسس التدريب.

وسوف تتضمن الطبعات المستقبلية لكتاب "إدارة عملية التدريب" مزيداً من التنقيحات للجزء الأول، وإسهامات موسعة أو معدلة للجزء الثانى. ولقد عمدت إلى نشر مسودات للمختصرات الجديدة على شبكة الإنترنت للحكم على ردود الفعل بشأنها، والحصول على تغذية إرجاعية قبل تضمين المختصرات الأكثر شيوعًا فى نسخة لاحقة من الكتاب. وسوف تجد هذه المختصرات، وموضوعات أخرى عن التدريب، فى صفحتى الخاصة على شبكة الإنترنت التى تجدها على الموقع: http://ourworld.compuserve.com/homepages/mikewills.

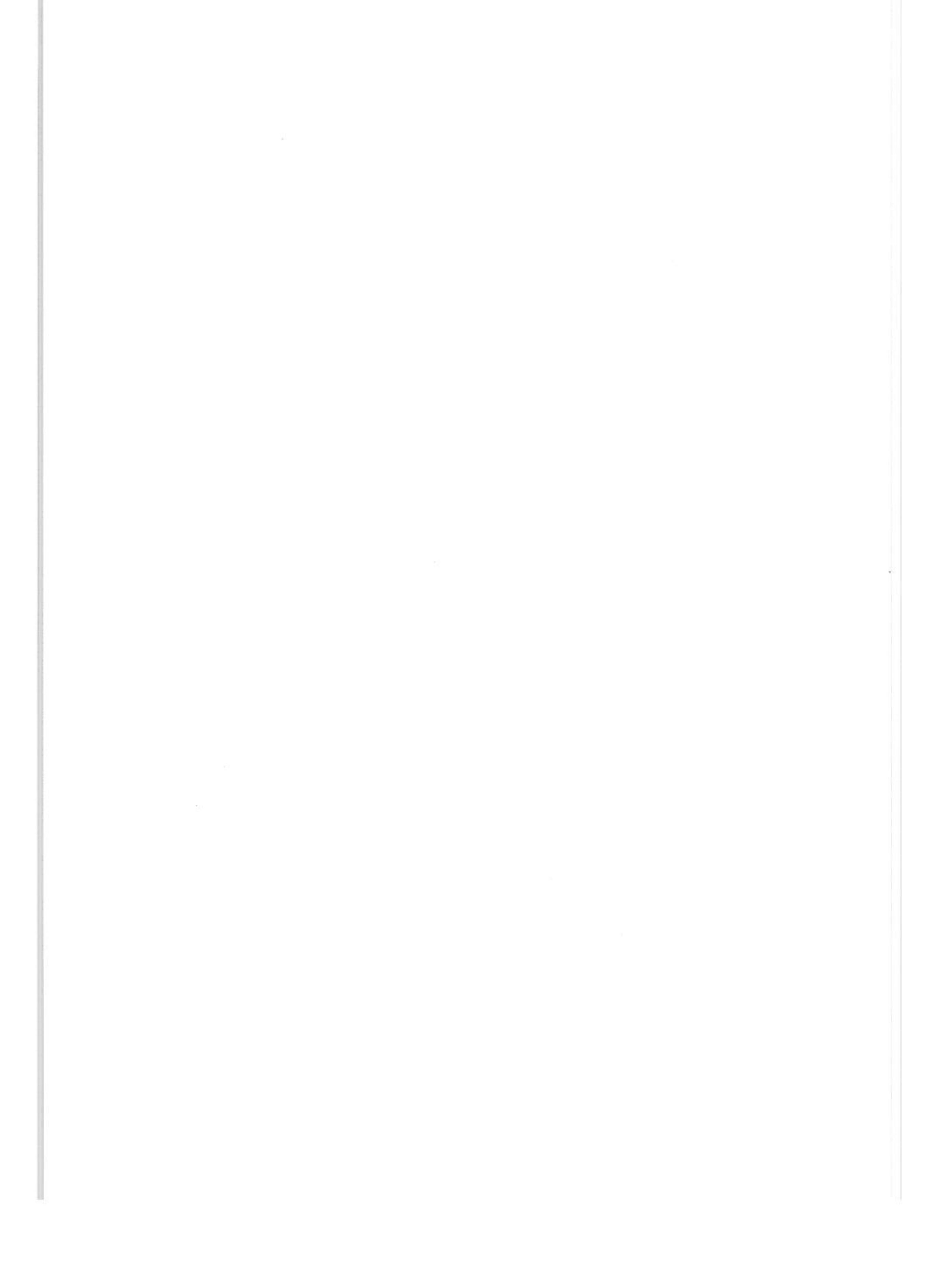
وابحث فى الموقع أيضًا عن تفصيلات عن النسخة الإلكترونية المقترحة لكتاب "إدارة عملية التدريب". فإذا رغبت أن أرسل إليك تفصيلات عند إتاحة ذلك، أو إذا كان لديك أية تعليقات حول هذا الكتاب أو أى موضوعات أخرى تتعلق بالتدريب، برجاء أن ترسل لى على عنوان بريدى الإليكترونى، وهو: mikewills@compuserve.com.

مايك ويلز

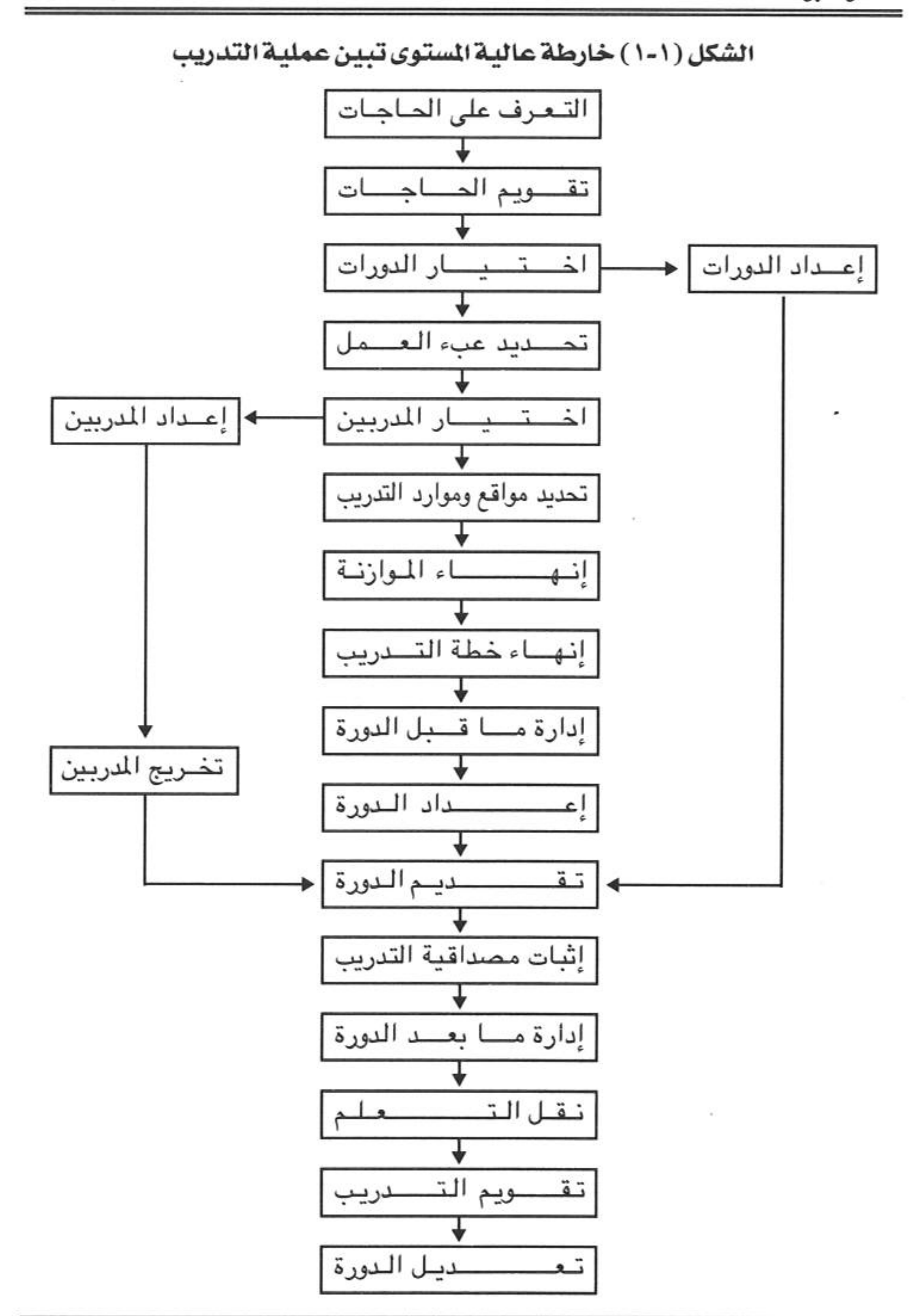
الجزء الأول
العملية التدريبية



الفصل الأول
عملية التدريب



الشكل (١-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



عندما يتحدث الناس عن عملية التدريب، فإنهم يعنون عادة الأنشطة اليومية التى تشكل دورة التدريب السنوية. والتركيز على العملية هو أفضل ما يمكن البدء به إذا أردت تحقيق تحسين سريع ومهم فى كفاءة التدريب. وفى الواقع، فإن الجزء الأكبر من هذا الكتاب مكرس لوصف عملية التدريب الأساسية هذه.

وهناك عدة مخاطر عند تناول عملية التدريب بمفردها. وأوضح شيء فى هذا الصدد هو أن التدريب الذى يتم توفيره سيكون ذا علاقة ضعيفة - أو حتى بدون علاقة - بمتطلبات العمل أو بحاجات التنمية البشرية. وثمة خطر آخر يتمثل فى أن الحفاظ على العملية يمكن أن يصبح غاية بحد ذاته؛ ومن ثم يصبح التدريب قليل المرونة والحساسية تجاه التغيير.

ومن السهل القول بأن التدريب الفعال ينبغى أن يتوافق مع اتجاهات وقيم العمل داخل الشركة، وبأن إدارة التدريب ينبغى أن توفر دورات تدعم أهداف الشركة، وبأن كل من له علاقة بإدارة عملية التدريب ينبغى أن تكون لديه فكرة واضحة حول توجهات المنظمة.

كل هذا يفترض أن أولئك المسؤولين عن إدارة العمل لديهم فكرة واضحة حول ما سيتجهون إليه. ومن المؤسف أن الأمر ليس كذلك دائماً، فمديرو التدريب الذين لديهم توقع بالمشكلات المستقبلية غالباً ما يجدون أنفسهم منشغلين بالإدارة العليا حيث يسعون إلى وضع الأسس موضعها الصحيح. فإذا لم يكن ذلك الأساس متيناً، فلن يمكن لأى عملية تدريب أن تدعم أهداف العمل بنجاح.

وبالإضافة إلى أن هذا الفصل يقدم رؤية عامة لعملية التدريب، فإنه يصف أيضاً كيف تحدد الشركات الناجحة أعمالها، وكيف توضح اتجاهاتها نحو التدريب.

وضع الأسس موضعها الصحيح:

لا تستخدم كل شركة الطريقة نفسها للتأكد من أن العمل مبنى على أسس متينة، ولكن فيما يلى ملخص بالتفكير الحالى حول الموضوع، الذى يأتى أغلبه من اليابان. فإذا كنت مهتماً بفهم المنهج اليابانى على نحو أكثر تفصيلاً، فإن الكتاب الذى ألفه ماساكى إيماى Masaaki Imai بعنوان "كايزين: مفتاح اليابان إلى النجاح التنافسى" (Kaizen: the Key to Japan's Competitive Success)، يقدم عرضاً مفصلاً.

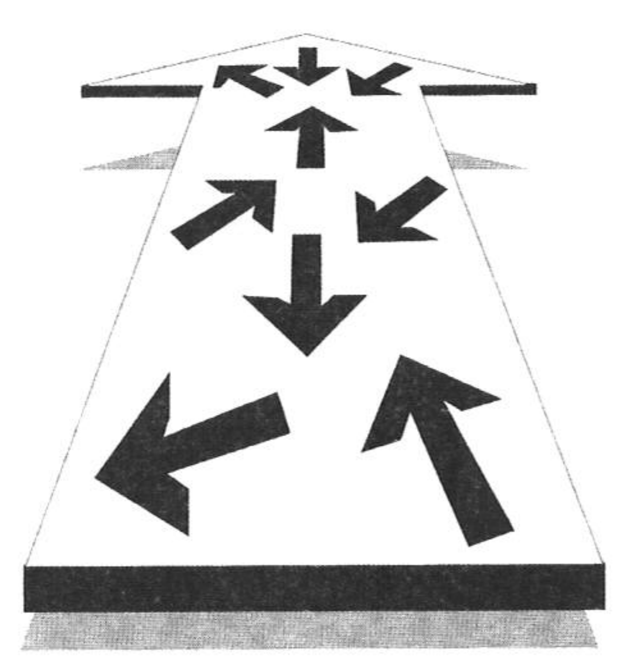
التوافق:

المفتاح إلى وضع الأسس موضعها الصحيح هو التأكد من أن لدى كل شخص الفهم نفسه للموقف الحالى، وأن الجميع يتحرك فى نفس الاتجاه نحو المستقبل.

والسهم الكبير فى الشكل (١-٢) يقدم الاتجاه المقصود لعمل الشركة. أما الأسهم الصغيرة فهى اتجاهات كل إدارة على حدة. وكل إدارة تهتم بمصالحها دون غيرها، والوقت الذى تقضيه فى النزاع الداخلى مع الإدارات الأخرى أكبر من الوقت التى تقضيه فى محاربة منافسى الشركة الخارجيين.

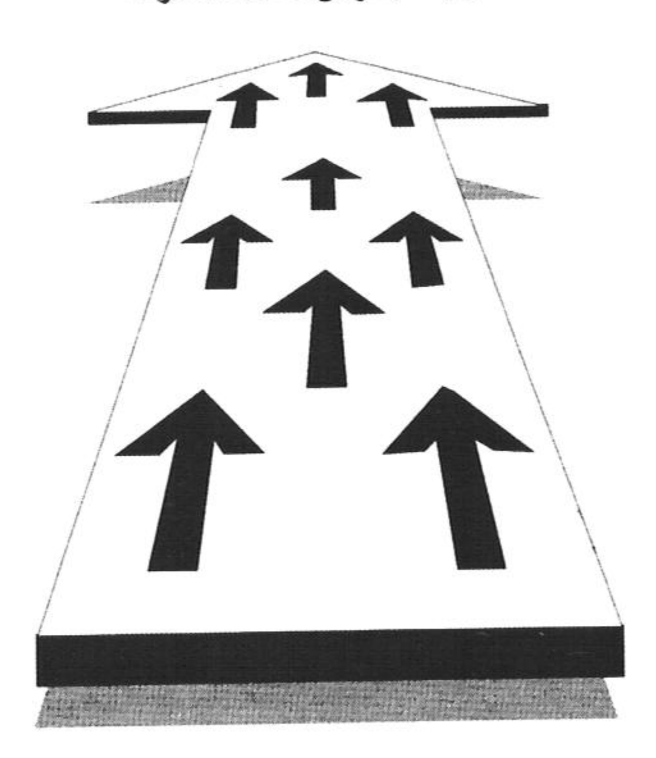


الشكل (١-٢) قصور التوافق لمنظمات الشركة



وبدون التوافق المبين فى الشكل (١-٣) فلن يكون بوسع أى شركة أن تحقق أى تقدم - ولن يكون بوسع أى إدارة تدريبية أن توفر تدريبًا كفؤًا وفعالاً. وقد يكون التدريب الذى يتم توفيره لإحدى الإدارات غير مناسب لإدارة أخرى، وقد يتوافق قليل من التدريب مع اتجاه العمل بالشركة.

الشكل (١-٣) توافق منظمات الشركة



الفلسفة:

الفلسفة هى بيان بما ترمز إليه الشركة. وهى مجموعة من القيم والاعتقادات التى تحكم الأفعال. والفلسفة توضح أى أنواع السلوك مناسباً - وأيها غير مقبول. وفيما يلى مثال لفلسفة نموذجية. وهو يقوم على نواة كبيرة للقيم المتعددة الجنسيات.

نحن ننجح من خلال رضا العملاء.

نحن نقيم موظفينا

نحن نتطلع إلى تقديم الجودة والتميز فى كل ما نقدمه

نحن نحتاج إلى مردود ممتاز للأصول. نحن نستخدم التقنية لنتولى قيادة السوق

نحن مسؤولون عن أفراد المجتمع

الرسالة:

الرسالة هى بيان بما يتعين أن تفعله الشركة أو المنظمة فى الوقت الحاضر. وهى السبب وراء وجود المنظمة. وينبغى أن تصف الرسالة ما يتم فعله بحيث لا يمكن أن تختلط بالرسالة المناطة بآخرين. ويمكن أن يكون أحد أمثلة الرسالة التى تناط بإدارة التدريب هو "توفير التدريب على المبيعات بالنسبة لموظفى مبيعات شركة كذا التى مقرها المملكة المتحدة".

وتوصيل الرسالة إلى جميع الموظفين إنما يضمن معرفة الجميع نوع العمل الذى هم بصدده. وهو يساعد أيضاً فى إبراز أى ازدواج أو فجوات فى هيكل الشركة.

وإذا كنت تعتقد أن رسالة شركة ما هى من الوضوح بحيث إنها لا تكاد تظهر الجهد المبذول فى صياغتها، فكن مستعداً للمفاجأة. حاول أن تسأل مجموعة مختارة من الموظفين عما يعتقدون أنه رسالة إدارتهم.

> لقد تولت إحدى الشركات تطوير منتج جديد. وتم إحضار فريق التصميم لتحديد رسالتهم.
>
> اعتقد نصف أعضاء الفريق أن رسالتهم هى العناية بالمنتج من المهد إلى اللحد. فى حين اعتقد النصف الآخر أن دورهم هو "بذل العناية بالمنتج" إلى أن يتم تشكيل فريق التصميم الحقيقى.

التقويم:

تدور الرسالة حول الحفاظ على العمليات الحالية، ولكن التدريب والقدرة على البقاء فى بيئة العمل الحالية هما أيضاً يدوران حول حُبِّ التغيير وتبنِّيه. والتغيير له جذوره دائماً فى الماضى، وينبغى أن يبدأ فى الحاضر. ولا توجد ميزة كبيرة حين تقرر أين تتجه إذا لم تكن تعرف من أين بدأت.

ويدور التقويم إلى حد كبير حول فهم أين موقع الشركة اليوم، وتحديد الأسباب الداعية إلى النجاح أو الفشل.

الرؤى:

الرؤية هى "صورة" لما تريد أن تكون عليه المنظمة فى المستقبل. ومع وصف المستقبل بعبارات عاطفية بدلاً من عبارات قابلة للقياس، فإن الرؤية يمكن أن تمثل قوة جذب شديدة تساعد على الحفاظ على توافق المنظمة.

ومن أمثلة تلك الرؤى أن نقول مثلاً: "سيأتى زمان يولد فيه أجيال من الناس ويعيشون ويموتون على سطح المريخ"، و"سيضم كل بيت مولِّداً للكهرباء يعمل بقوة الرياح".

ووصف الأحداث بعبارات تصويرية – ومن خلال وجهة نظر مستقبلية، حيث يكون النجاح قد تحقق بالفعل – إنما يقوى الاحتمال بأن تؤتى الرؤية ثمارها.

وتوفر الرؤية – شأنها شأن الفلسفة – أساساً لتقرير أى الأفعال ينبغى اتخاذها.

الأهداف:

الأهداف هى أرقام كمية، كالمبيعات والأرباح وحصة السوق التى تقررها الإدارة العليا. وتمثل الأهداف تجسيداً للرؤية. والرؤية بدون أهداف سوف تظل مجرد حلم.

السياسات:

السياسة هى تسلسل للعمل متوسط إلى طويل المدى، يشمل هدفًا وإستراتيجية ("ماذا" و"كيف"). والإستراتيجية هى وسيلة لتحقيق الهدف. والسياسة بدون الوسيلة تصبح مجرد شعار مثل "اعمل على نحو أكثر جدية" و "فكر بذكاء أكثر". فمناشدة الموظفين وتشجيعهم على التحسن دونما توفير الوسيلة لذلك لا تفيد.

انتبه جيداً لكيفية استخدام كلمة "سياسة"، إذ هى غالبًا ما تستخدم بالتبادل مع كلمة "فلسفة"، التى تحمل معنى مختلفاً تماماً.

نشر السياسة:

ونشر السياسة هو عملية التأكد من أن سياسات الشركة بالنسبة للجودة والتكلفة والتسليم (QCD) يفهمها جميع المستويات داخل الشركة من أعلاها إلى أدناها.

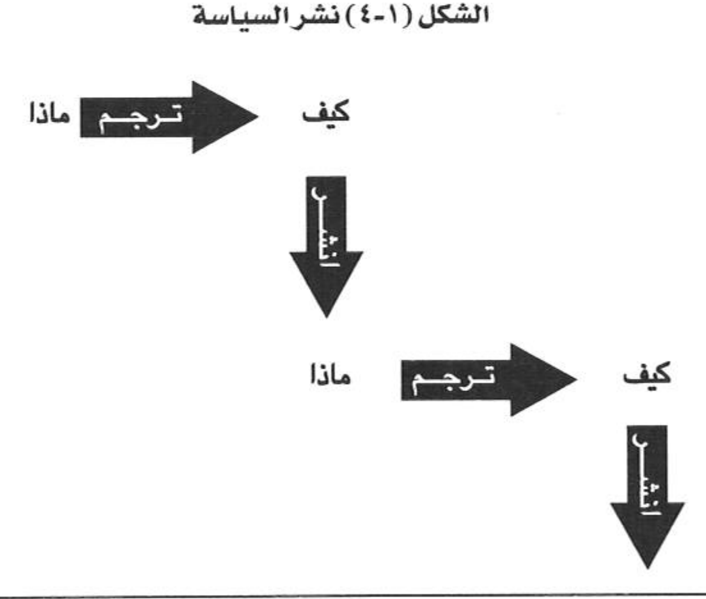
والطريقة التى يعمل بها النظام عمليًا هى أنه يتم تواصل السياسة داخل المنظمة وكذا يتم إرساؤها من خلال المديرين التنفيذيين.

وتواصل السياسات عبر الوظائف المختلفة يعد مهمًا للغاية؛ لأنه يربط الوظائف معًا سعيًا لتحقيق أهداف الشركة. وهو يساعد الوظائف على التعاون فيما بينها، بدلاً من السعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة على حساب أهداف الآخرين ومصالحهم. إن هذا الفارق الدقيق ولكنه مهم هو الذى يفصل مفهوم نشر السياسة عن مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO).

وبينما يتم نشر السياسات، فإنه يُتوقع من جميع المديرين التنفيذيين ترجمة "ماذا" فى ضوء مسؤولياتهم؛ والتعرف على "كيف" يمكِّنُهم من تحقيق الأهداف. ونتيجة لذلك فإن "كيف" عند أحد المستويات تصبح "ماذا" فى المستوى الذى يليه.

وعملية نشر السياسة هى عملية دورية. وينبغى التأكد من التقدم فى تحقيق الأهداف، وكذا تشخيص الأسباب الداعية إلى حدوث أى تغييرات إيجابية أو سلبية، وتعديل السياسات فى ضوء هذا التشخيص.

الشكل (١-٤) نشر السياسة



إحداث التغيير:

يحدث التغير الآن على نحو أسرع كثيراً من ذى قبل. ويتعين على الشركات أن تتكيف مع التغيير، وإلاّ تُصبحْ أثرًا بعد عين. وينبغى التغلب على مقاومة التغيير.

وهناك مدخلان أساسيان لتحقيق التغيير عمداً. أما المدخل الأول فمن خلال الإبداع، والثانى من خلال التحسين المستمر. وتركز الثقافات الغربية على الإبداع، ولكن الثقافات الشرقية تضع مزيداً من الأهمية على التحسين المستمر. والكلمة اليابانية التى تعنى التحسين المستمر هى كايزن (Kaizen).

ويتسبب الإبداع فى حدوث قفزات فى الكفاءة والإنتاجية، ولكن المنافسين يمكنهم أن ينسخوا الإبداع؛ وبالتالى سرعان ما تتلاشى الميزة التنافسية. إن الإبداع حدوثه درامى غالبًا، ويتولد عنه مقاومة للتغيير.

والتحسين المستمر يساعدك على الحفاظ على المنافسة، إلى أن يقدم منافسوك ابتكاراً غير متوقع.

وأنجح الشركات تنتقى أفضل ما فى الاتجاهين، من خلال الإبداع والتحسين المستمر.

وأهم عامل فى الإدارة الناجحة للتغيير هو القيادة التى يمثلها الأشخاص فى قمة المنظمة. ونادراً ما يفعل موظفو الشركة ما تحثهم الإدارة على فعله. إذ هم بدلاً من ذلك يتبعون القيادة التى يمثلها المديرون الناجحون. وإذا لم يمثل القادة الأنماط السلوك والاتجاهات الجديدة، فلن يُتوقع أن يتغير أتباعهم.

ويقدم القادة الناجحون الرؤية والتوجه. وهم يفهمون موظفيهم، ويفهمون أيضًا العوامل التى تعمل من أجلهم، وتلك التى تعمل ضدهم.

إن إحداث التغيير فى إحدى المنظمات شبيه بمحاولة إشعال النار. فبالرغم من أن التغيير (فى حالة إشعال النار) لا يمكن أن يحدث إلا بعد أن تلمس النار الحطب، فأنت لن تحلم بإشعال النار بمجرد إمساك عود ثقاب متجهًا به نحو الحطب. إذ أنت أولاً تشعل ورقة، ثم تضيف مزيداً من الوقود، ثم تروِّح على اللهب إلى أن يحترق الحطب مشتعلاً.

يلعب التدريب دوراً حيويًا فى إحداث التغيير؛ فالمهارات التى استعانت بها الأجيال فى السابق قد باتت اليوم غير ذات جدوى. ومن ثم ينبغى التعرف على مهارات جديدة والتدريب عليها.

عمليات العمل:

فى النهاية يتعين على الشركة أن تقدم شيئًا، سواء أكان سلعًا أو خدمات، يرغب العملاء فى شرائها. فبدون المبيعات، لا يوجد دخل، ولا توجد شركة. وبالرغم من أن هناك الكثير من العمل الذى يتعين بذله لتحديد أى المنتجات التى تلبى متطلبات العملاء، فإن عمليات العمل هى التى تضمن أن تلك المتطلبات يتم تلبيتها فى كل مرة. ولذا، فالجزء الأساسى من عملية وضع الأسس موضعها الصحيح هو التعرف على عمليات العمل الحاسمة، ثم المجاهدة باستمرار لتحسينها.

اتجاه الشركة نحو التدريب:

تحدثنا إلى الآن عن ترتيب الشركة من الداخل. والشركة التى تكون قد بذلت هذا القدر من الجهد، من المرجح أن تكون ملتزمة بالتدريب، ولكن من الخطأ أن نعتبر هذا الالتزام أمرًا مسلمًا به. إذ الأمر المسلم به غالبًا ما يتحول إلى لا مبالاة أو مقاومة. وليس من المفيد أن نتقدم بعد ذلك قيد أنملة دون الحصول على مستوى عالٍ من الالتزام بالتدريب. وإن أفعال وسلوكيات الإدارة العليا ضرورية لنجاح أى مشروع.

والتزام الإدارة العليا بالتدريب ليس كافيًا بحد ذاته. حيث ينبغى على إدارة التدريب أن ترتب نفسها، وعلى المنظمة أن تكون واعية بالأهمية المترتبة على التدريب.

ترتيب إدارة التدريب:

إن عملية وضع الأسس موضعها الصحيح بالنسبة لأية إدارة هى العملية نفسها بالنسبة للشركة ككل. وليس هذا أقل صحة بالنسبة لوظيفة التدريب.

توافق وظيفة التدريب:

كما قيل سابقًا، ينبغى أن يتوافق مع اتجاه عمل التدريب الشركة. فإذا حددت الشركة أسسها وأوضحتها بفعالية، فإن وظيفة التدريب بلا شك سوف تدعم اتجاهات وقيم العمل.

وفى معظم الشركات، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، من النادر جداً أن تتولى إدارة واحدة فقط تقديم كل أنواع التدريب. وإذا حدث هذا فإنه يقدم فرصة كبيرة لتشتت وعدم توافق الجهد التدريبى. وكما قلنا سابقاً، فمن المعروف أنه توجد نسخ مختلفة من الدورة التدريبية ذاتها داخل المنظمة نفسها. ولقد قيل بأن إحدى الشركات المتعددة الجنسيات كان لديها ٣٧ دورة تدريبية مختلفة حول "مهارات العرض" presentation skills!.

والاختلاف فى عملية التدريب كما فى عمليات أخرى يزيد من فرص تقديم منتجات رديئة الجودة. والإجابة عن هذا هى ضمان أن المشاركين الرئيسيين فى المجتمع التدريبى يتفقون على:

- رسالة إدارات التدريب المختلفة.
- فلسفة للتدريب.
- سياسة للتدريب.
- معايير التدريب.
- تعريف التدريب
- عملية التدريب.
- المسئوليات.

منتدى التدريب:

لقد تناولنا هذه المشكلة فى إحدى المنظمات بصياغة منتدى للتدريب الذى شمل المشاركين الرئيسيين وهم:

- مدير الجودة الكلية.
- مدير الموارد البشرية.
- مديرو الموارد البشرية فى الموقع.
- مدير التدريب الجماعى.
- مديرو التدريب فى الموقع.

والتقى أعضاء المنتدى أولاً ليتوصلوا إلى اتفاق حول الأسس. وما إن أرسيت تلك الأسس حتى انعقد المنتدى مرتين فى العام للتأكد من استمرار التوافق حول توجه العمل واحتياجات التدريب.

ومن الواضح أن تشكيل منتدى سوف يعتمد على كيفية تنظيم الشركة.

رسالة إدارة التدريب:

وحيث يوجد أكثر من منظمة للتدريب داخل الشركة الواحدة، فإنه يصبح لازمًا أن "التغطية " التى توفرها كل إدارة للتدريب ينبغى تفهمها وتحديدها جيداً. وهذا يساعد على تجنب الازدواجية، ويمنع عدم تلبية حاجات التدريب. ويمكن أن يكون أحد أمثلة رسالة إدارة التدريب كما يلى:

"توفير التدريب على المبيعات ورعاية العملاء بالنسبة لكل مندوبى المبيعات الذين يعملون بقسم الاتصالات بالشركة".

لاحظ أن هذه الرسالة تبين أنواع التدريب التى يتم توفيرها لأى مجموعة من المتدربين. ويمكن أن نستنتج من ذلك أن إدارة التدريب هذه لا تقدم تدريبًا فنيًا، ولكنها تقدم التدريب على المبيعات ورعاية العملاء لموظفى الاتصالات أينما كان موقعهم. فإن لم يكن هذا صحيحًا، فإنه ينبغى تعديل بيان الرسالة التدريبية. فمثلاً، ربما يمكن أن يعدل ذلك البيان فى إحدى الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات إلى:

"الموظفين الذين مقرهم فرنسا، ويعملون بقسم الاتصالات بالشركة".

فلسفة التدريب:

فلسفة التدريب هى بيان باتجاه الشركة أو المنظمة نحو التدريب. وهى ينبغى أن تحدد بوضوح الأهمية المترتبة على التدريب، وأن تنقل - بكل اقتناع - إلى جميع الموظفين. فإذا كانت الفلسفة مجرد كلمات تخلو من أى التزام حقيقى وعملى، فإن واضعى السياسة سرعان ما ينكشفون؛ وربما لا يمكن إصلاح الضرر الذى سوف يترتب على ذلك. والفقرة الأولى من البيان التالى حول التدريب هى مثال نموذجى لفلسفة التدريب.

التعليم الجماعى وفلسفة وسياسات التدريب

١- نحن ملزمون بإعداد قوة العمل لتلبية أهداف العمل الحالية والمستقبلية، بتزويد موظفينا، على جميع مستوياتهم، بفرص التعليم والتدريب المناسبة.

٢- نحن ملزمون بأن نحدد بوضوح الحد الأدنى المطلوب من التدريب ذى العلاقة بدور الموظف ومسئولياته وحاجاته؛ ومن بينها الجودة الكلية ورضا العميل.

٣- كل الموظفين الجدد سيتم توجيههم وتعريفهم بفلسفة الشركة وأخلاقها وقيمها ومبادئها وأولويات العمل بها، ومن بينها إدارة الجودة الكلية وإدخالها إلى منظمتهم فى خلال الأشهر الثلاثة الأولى من تعيينهم.

٤- سوف يتم تعيين موظفينا فى وظائفهم الجديدة عندما يملكون الحد الأدنى المطلوب من التدريب المحدد لتلك الوظيفة.

٥- المديرون المعينون حديثًا أو لأول مرة سوف يكملون بنجاح التدريب الإشرافى المحدد فى خلال أربعة أشهر من تعيينهم.

٦- سوف يكمل مديرونا بنجاح التدريب على المعرفة والمهارات الوظيفية حتى يتسنى لهم تدريب موظفيهم تدريبًا جيدًا، ويفتشوا ويعززوا عمل موظفيهم.

سياسة التدريب:

وكما أن لسياسة العمل هدفها ووسائلها لتحقيق ذلك الهدف، فإن سياسة التدريب أيضًا ينبغى أن يكون لها أهداف وإجراءات تحقق تلك الأهداف.

وعلى سبيل المثال، فإن تعريف كل الموظفين بفلسفة الشركة وأخلاقها وقيمها ومبادئها وأولويات العمل بها يعد هدفًا. وحضور جميع الموظفين الجدد التدريب على الجودة فى خلال الأشهر الثلاثة الأولى من تعيينهم بالشركة يعد الإجراء الذى يحقق ذلك الهدف.

باتباع مبادئ نشر السياسة، فإن هذه الإجراءات تصبح الآن أهدافًا بالنسبة للمديرين الجدد للموظفين، ولإدارة التدريب. ويتعين على المديرين توفير وسائل لتفرغ الموظفين الجدد للتدريب فى خلال الأشهر الثلاثة الأولى من تعيينهم. ويتعين على إدارة التدريب أن تتخذ الإجراءات اللازمة لضمان إتاحة التدريب.

معايير التدريب:

سوف تتضمن سياسة التدريب العديد من معايير التدريب من قبيل:

- ساعات التدريب الوظيفى لكل موظف.
- ساعات إضافية من التدريب للمديرين.
- مستوى أدنى من التدريب قبل البدء بوظيفة جديدة.
- كم وتوقيت التدريب على تعريف الموظفين بالعمل.

وهناك معايير أخرى كثيرة يتعين الموافقة عليها وتلبيتها من أجل ضمان سريان عملية التدريب بسلاسة تامة. وفيما يلى انتقاء لبعض تلك المعايير:

- معدل المدربين بالنسبة للمتدربين.
- تدريب المدرب.
- اعتماد المدربين.
- النسبة المئوية المباشرة.
- التكلفة بالنسبة لكل متدرب فى اليوم الواحد.
- التكلفة بالنسبة لكل مدرب فى اليوم الواحد.
- معايير الفصل الدراسى.
- المعايير الإدارية.
- معايير تطوير الدورة التدريبية.

وسيتم تناول هذه المعايير بالتفصيل فيما يلى من هذا الكتاب.

تعريف التدريب:

بينما يعد ضرورياً وجود فلسفة وسياسة ومعايير للتدريب، فمن المستحيل أن نقرر ما إذا كان تدريبنا يتفق وهذه المعايير إذا لم يكن هنالك تعريف واضح لمفهوم التدريب.

فمثلاً، قد تهدف إحدى الشركات إلى منح كل موظفيها خمسة أيام من التدريب كل عام. وبالاعتماد على التعريف المقصود للتدريب، فإن إحدى الشركات قد تقول بأنها توفر ثلاثة أيام من التدريب، فى حيث توفر شركة أخرى تسعة أيام للتدريب - حتى بالرغم من أن موظفى الشركتين قد تلقوا بالضبط القدر نفسه من التدريب والتطوير!.

وربما يمكن أن يتمثل التدريب فى عدد هائل من الأنشطة. وفيما يلى انتقاء لبعضها:

- الفصل الدراسى (الذى يتولاه المدرب).
- التعلم عن بعد.
- التدريب على استخدام الحاسب الآلى.
- التدريب على رأس العمل.
- دورات خارجية.
- ورش عمل كبيرة الحجم.
- الحضور فى الحلقات الدراسية.
- حضور المعارض.
- حضور المؤتمرات.
- حضور اجتماعات التواصل.
- فصول دراسية مسائية.
- تعليم إضافى.
- الواجبات.
- المشاركة فى دوائر الجودة.
- قراءة المقالات والكتب.

بعض هذه الأنشطة كالتدريب فى الفصل الدراسى والتدريب على الحاسب الآلى تعتبر دائمًا من قبيل التدريب، فى حين أن هناك أنشطة أخرى كالمعارض والمؤتمرات والمهام والقراءة لا تصنف عادة على أنها من التدريب.

ومن الواضح أن التدريب على رأس العمل يعد من التدريب، ولكن من المؤكد أن ليس كل الوقت الذى يقضيه الموظف فى ظل التوجيه والإشراف تعوض الساعات التى يقضيها الموظف فى التدريب.

وفى أوروبا والولايات المتحدة ربما لا تعد المشاركة فى دوائر الجودة تدريبًا؛ لأنه يعتقد أن الهدف الرئيس من دائرة الجودة هو حل مشكلات الشركة. وأى تعليم يأتى بعد ذلك يعد تدريبًا ثانويًا. وفى الواقع تعتبر هذه إشارة أخرى إلى كيف فهمت الثقافة الغربية ثورة الجودة فى اليابان، ذلك أن أحد أهم أهداف اليابان الرئيسة من البدء بأنشطة دائرة الجودة كان تمكين عمال المصانع من العمل الدراسة معًا وأن يعلموا أنفسهم ضبط الجودة.

وبدون وضع تعريف للتدريب، فإن إقرار ما إذا كان ينبغى التعرف على أى نشاط على أنه تدريب يصبح أمرًا ذاتيًا جدًا (أى قائمًا على الخبرة الذاتية). أما التعريف العملى الذى أستخدمه للتدريب فهو:

"التدريب هو نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس"

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن أنشطة التدريب ينبغى أن تكون ذات أهداف وذات منهج لاختبار ما إذا كان يمكن تلبية تلك الأهداف.

والتدريب الذى يتم تعريفه بهذه الطريقة إنما يتناول فقط التغيرات التى تطرأ على السلوك والمعرفة. وبعض التعريفات تشمل التغيرات فى التوجه باعتبار ذلك جزءًا من التدريب. وأنا لم أضمِّن التغير فى الاتجاهات داخل التعريف لأن بيئة العمل وثقافته هى التى تحدد الاتجاهات فى الأساس، فضلاً عن كونه صعب القياس على نحو لا يصدق. والتدريب له دوره المهم الذى يلعبه فى هذا الشأن، ويمكنه المساعدة فى خلق البيئة التى تتغير فيها الاتجاهات؛ ولكن التدريب وحده لن يغير الاتجاهات على المدى الطويل لأى فرد.

ولقد بذل العديد من المحاولات المختلفة لتحديد ما يشكل النشاط التدريبى، حيث تتنوع كل تلك المحاولات وفقًا لتعريف التدريب المستخدم. وإن الاتفاق على تعريف للتدريب لهو أهم من التعريفات الجيدة الكثيرة التى تقرر أنت استخدامها. حيث إن ذلك يسمح لك أن تكون فى توافق مع شركتك، وأن تقيم مقارنات واعية مع الشركات الأخرى.

فإن لم تكن قد فعلت ذلك بالفعل، فربما تكون تلك فرصة جيدة لتنظر أى الأنشطة فى شركتك التى يمكن اعتبارها تدريبًا.

ووزارة العمل والتوظيف والتدريب المهنى بفرنسا تعتبر أنشطة التدريب هى تلك الأنشطة التى يدفع أصحاب العمل مقابلاً لها، وتحدث طبقًا لبرنامج:

- له أهداف محددة سلفًا.
- يحدد مناهج التدريس.
- يحدد الموظفين الذين يتم الاستعانة بهم.
- يتضمن خطة تنفيذية.
- يقيِّم النتائج.
- يتم تقديمه فى مواقع منفصلة عن مناطق الإنتاج، إلا إذا كان يشتمل على تدريب عملى.
- يمكن أن يشتمل على دورات تتم بالمراسلة، وتدريب على السلامة والأمن، والتدريب خارج ساعات العمل.

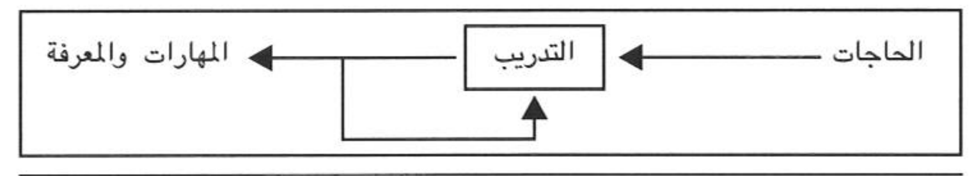
ولا تحدد الوزارة حدًا أدنى لمدة النشاط التدريبى؛ فأى مدة للدورة التدريبية يمكن أن تدخل ضمن أقل وقت قانونى لكل عامل (١,٢ فى المائة) إذا قبلت الوكالة التى تتولى التدريب. ومن جهة عملية فالدولة لا تسمح غالبًا بضم أى نشاط تدريبى يستمر لمدة أقل من يوم.

التدريب باعتباره جزءًا من العمل:

إن المدخل المفيد لفهم عملية التدريب هو تناولها بوصفها نظامًا تتفاعل حدوده مع سائر العمل. (انظر الشكل ١-٥). ويتم التعرف على احتياجات التدريب، وتوفير التدريب لتلبية تلك الاحتياجات؛ ويقارن عائد التدريب بمتطلباته. وتتخذ أى تغيرات ضرورية على نظام التدريب للحصول على العائد المرجو.

الشكل (١-٥) التدريب باعتباره نظاماً تتفاعل حدوده مع العمل

العمل



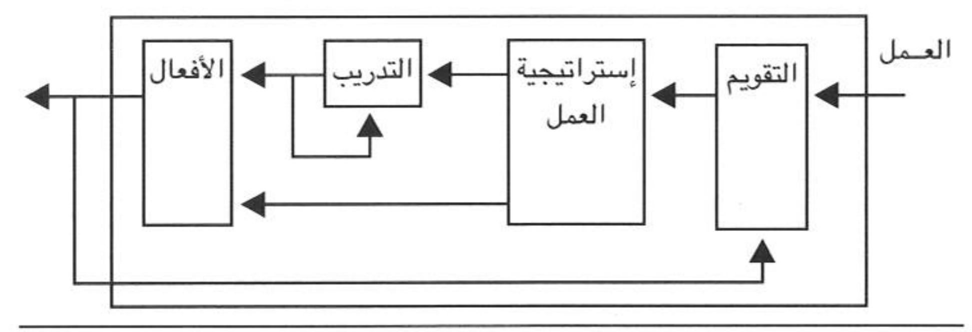
وبينما يساعدك هذا المنهج على فهم الكيفية التى تسير بها العمليات التدريبية، فهو أيضًا يضع التدريب فى مركز الكون. وتأثير هذا المنهج الذى يتركز حول التدريب هو أن العمل سوف يرى التدريب إما على أنه علاج لكل المشكلات، أو على أنه ليست له علاقة مباشرة بالعمل. إلا أن أيًا من هذين الانطباعين لن يساعدك على إدارة العملية التدريبية بفعالية. والمنهج الأفضل هو توسيع حدود النظام؛ لذا فالتدريب جزء لا يتجزأ من العمل (الشكل ١-٦).

منظمة التعلم:

إن الشركات التى أحرزت هذه الدرجة من التقدم قد خطت خطوتها الأولى نحو كونها "منظمة للتعلم". وهناك العديد من التعريفات لمنظمة التعلم، أما التعريف الذى أفضله (استنادًا إلى بدلر Pedler وبيرجوين Burgoyne وبويدل Boydell) فهو: "منظمة التعلم هى تلك التى تسهل تعليم جميع أعضائها وتعدل من صورتها باستمرار من أجل تحقيق أعلى أداء تنافسى".

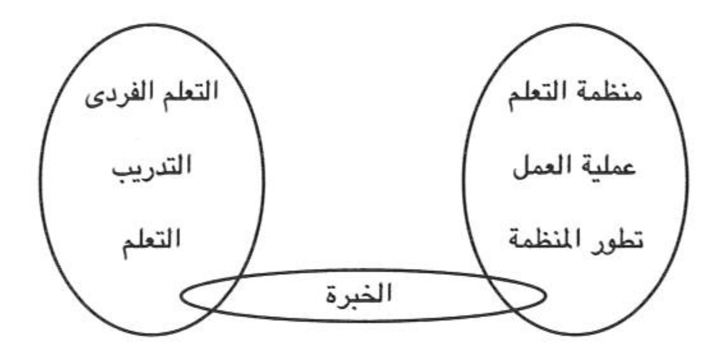
ويبين الشكل (١-٦) النظام الذى يصور "حلقة التعلم المفردة". وتقارن مخرجات النظام بمجموعة من المعايير، ولقد صيغت الضوابط لموازنة أى انحراف عن تلك المعايير. ولقد تقدمت منظمات التعلم الأكثر تقدمًا إلى "حلقة التعلم المزدوجة" حيث يتم تحدى المعايير نفسها.

الشكل (١-٦) التدريب باعتباره جزءًا من نظام العمل



غير أن مفهوم منظمة التعلم لا يحل محل التدريب. وكما ترى فى الشكل (١-٧) فالتدريب مكون أساسى فى التعلم. ومن الضرورى ألا نغفل تلك الحقيقة، حيث إن هناك أمثلة على المنظمات التى تعد جد عازمة على أن تصبح منظمات للتعلم لدرجة أنها - على حسابها - أغفلت أسس التدريب.

الشكل (١-٧) التدريب باعتباره جزءاً من منظمة التعلم



عملية التدريب:

وبعد أن حددنا موقع التدريب من العمل، يمكننا الآن أن نلقى نظرة على عملية التدريب نفسها. فالعناصر الأساسية لأى عملية هى:

- المساءلة (الملْكية).
- التعرف على أصحاب الحصص.
- تعريف العملية وتوثيقها.
- نقاط الفحص.
- المسؤولية عن خطوات العملية.
- التحسين المستمر للعملية.

المساطة والمسؤولية:

لا تعمل أى عملية بفعالية إن لم يكن هناك شخص مسؤول عن تلك العملية.

والشخص المسؤول هو ذلك الشخص الذى يرن جرس تليفونه عند حدوث شيء خطأ فى أى جزء من عملية التدريب. ومثل هذا الشخص مثل قبطان السفينة، الذى يعد مسؤولاً مسؤولية تامة عن كل شيء يجرى على متن السفينة، حتى بالرغم من تحمل الطاقم لمسؤولية تنفيذ معظم المهام. وبالرغم من أن قبطان السفينة يعد كل فرد من أفراد طاقمه مسؤولاً عن مهمته، إلا أن المحاسبة الشخصية للقبطان لا يمكن التخلى عنها. والفارق بين منظمة عادية ومنظمة "ذات جودة"، هو أن موظفى الأخيرة يشعرون بأنهم محاسبون على مسؤولياتهم.

ومدير التدريب هو "من يملك" عملية التدريب. الأمر الذى يجعل مدير التدريب مسؤولاً عن كل خطوة وعن عملية التدريب برمتها. وكونه مسؤولاً عن كل خطوة لهو شيء شاق، ذلك أن مسؤولية تنفيذ العديد من الخطوات الفردية إنما يقع على عاتق موظفين آخرين. ويتعين على مدير التدريب أن يتأكد من عدم وجود فواصل بين خطوات العملية.

التعرف على أصحاب الحصص:

صاحب الحصة هو شخص لديه اهتمام بحصيلة العملية. وغالباً ما يكون لأصحاب الحصص تأثير إيجابى أو سلبى على حصيلة العملية، حتى وإن لم يكن لهم دور مباشر فيها. ويصدق هذا بصفة خاصة إذا كانت العملية تنطوى على "أضرار مباشرة على أصحاب الحصص".

وهذا هو ما يجعل من الضرورى بالنسبة لك أن تشرك أصحاب الحصص فى أثناء المراحل الأولى من تصميم عملية التدريب. والمديرون العموميون ورؤساء الإدارات، ومديرو الموارد البشرية هم كل أصحاب الحصص فى عملية التدريب.

تعريف وتوثيق عملية التدريب:

ينطوى تعريف أى عملية على إرساء حدود للعملية. ونظرياً يمكن الرجوع بأى عملية إلى الانفجار العنيف الذى شهدته بداية الكون، أو توجيهها إلى الأمام وحتى نهاية الكون. وعملياً، فإن هذا يجعل العملية كبيرة وضخمة لدرجة يصعب معها تناولها؛ ولذا أنت

بحاجة إلى تحديد نقاط البدء والانتهاء لعمليتك. وبالرغم من أن وضع حدود للعملية أمر عشوائى إلى حد ما، إلا أن الخطوط العريضة التالية قد تساعدك فى أن تقرر أن:

- بداية عمليتك هى حيثما تتولى سلطة على شخص آخر.
- نهاية عمليتك هى حيثما تكون تحت سلطة شخص آخر.

وأسهل طريقة لتوثيق أى عملية هى لصق أوراق كبيرة الحجم معًا، ومن ثم استخدام أوراق لاصقة صغيرة عليها لتمثل خطوات العملية. وأنت بالفعل تملك نقاط البدء والانتهاء، ولذا فمن الممكن لصقها على الورق مباشرة. ثم الصق الخطوات الإضافية على الورق إلى أن تتكون لديك سلسلة من الخطوات ذات العلاقة، والتى تربط نقطة الانتهاء بنقطة البدء.

تأكد أنك تستخدم فعلاً واسمًا لتصف كل خطوة من خطوات العملية. وهذا يوضح ما تشتمل عليه كل خطوة، ويفصل كل خطوة عن الأخرى. فمفهوم "اختر دورة" يختلف عن مفهوم "طوِّر دورة"، الذى هو مختلف بدوره عن مفهوم "قدِّم دورة". والخارطة المبينة فى بداية هذا الفصل (الشكل ١-١) تمثل نظرة عامة على عملية التدريب. والفصول التالية من هذا الكتاب سوف توسع من عملية "المستوى ١" بوصف عملية "المستوى ٢" بالنسبة لخطوة أو أكثر. ولغرض التوضيح والتبسيط لم تذكر نقاط الفحص وصناديق القرارات وحلقات التغذية الإرجاعية عند هذه المرحلة. وفيما يلى نظرة عامة مختصرة لخطوات عملية التدريب.

التعرف على الحاجات:

تبدأ العملية بالتعرف على حاجات العمل، وتحويل تلك الحاجات إلى متطلبات للتدريب.

تقويم الحاجات:

يتم إجراء اختبار لضمان أن التدريب المطلوب أو الموضوع مناسب للموظفين المعنيين. ويُجرى الفحص أيضًا لضمان أن التدريب يلبى الحاجات التى تم التعرف عليها.

وفى الحالات التى لا يكون التدريب فيها منهجًا مناسبًا، يتم تحليل الحاجة تحليلاً إضافيًا، إلى أن تُقترح بدائل للتدريب.

اختيار الدورات:

مادامت حاجة العمل هى تلك التى يسهم التدريب فيها، فإن الخطوة التالية هى التعرف على الدورات المناسبة. وسيكون الاختيار بين:

- استخدام دورة قائمة بالفعل داخل الشركة.
- شراء دورة خارجية.
- تطوير دورة جديدة.

إعداد الدورات:

إذا لم تتح دورات مناسبة، فإنه يتعين إعداد واستحداث دورات جديدة.

تحديد عبء العمل:

وعند هذه المرحلة ينبغى أن تكون قادراً على اتخاذ أول تقويم للموارد التى سوف تحتاج إليها لتلبية حاجة التدريب.

اختيار المدربين:

يتعين اختيار المدربين المناسبين قبل تقديم الدورة. فإذا لم يتوافر لديك العدد الكافى من المدربين لتغطية عبء العمل المتوقع، فأنت ستكون بحاجة إلى تعيين مدربين جدد. ويستغرق هذا غالباً مدة ثلاثة أشهر أو تزيد لتعيين مدرب جديد؛ ولذا فأنت بحاجة إلى أن تبدأ بتلك الخطوة بأسرع ما يمكن.

إعداد المدربين:

من المحتمل أن المدربين الذين تختارهم لعمل دورات جديدة سوف يحتاجون إلى تطوير إضافىّ لمهاراتهم ومعارفهم. ومن المرجح أيضًا أن المدربين المعينين من خارج المؤسسة سوف يحتاجون إلى التطوير.

فإذا كنت تريد تطوير بعض الأشخاص ليكونوا مدربين، فسوف تحتاج إلى أن تعقد لهم برنامجًا للتدريب والخبرات قبل السماح لهم بأن يتولوا التدريب بأنفسهم. واستناداً إلى مستوى الدورات وعددها، فإن هذا يمكن أن يستغرق من ثلاثة أشهر إلى عام.

ترخيص المدربين:

إذا كانت الدورة جديدة بالنسبة للمدربين فينبغى أن يتلقوا برنامجًا للملاحظة والتطبيق للتأكد من أنهم قد وصلوا إلى المستوى القياسى المطلوب، قبل السماح لهم بتقديم الدورة بأنفسهم.

التعرف على الموقع والموارد:

من الأفضل قبل الإعلان عن مواعيد الدورات المقترحة التأكد من توافر المواقع والموارد المناسبة للدورة.

إنهاء الموازنة:

وعند هذه المرحلة ينبغى أن يتوافر لديك معلومات كافية لمعرفة أقصى تكلفة يتعين توفيرها لتلبية حاجة التدريب. ومن ثم تبدأ المفاوضات حول الموازنة الفعلية للتدريب.

إنهاء خطة التدريب:

بعد أن تكتمل المفاوضات حول الموازنة، سوف تكون بحاجة إلى عمل تعديلات على خطة التدريب.

وغالبًا ما سيكون الطلب على عقد الدورات أكثر من عدد الأماكن المتاحة للتدريب، ولذا فسوف يكون من الضرورى تعيين المرشحين للتدريب بحسب الأولوية. وينبغى الاستمرار فى تعيين المرشحين للتدريب بحسب الأولوية حتى وإن كانت هناك أماكن كافية للتدريب، ذلك أن مَنْ هم فى أمس الحاجة إلى التدريب سوف يستمر تدريبهم إذا انقطعت الميزانية عنهم فى آخر العام.

ويتم وضع خطة التدريب خلال الخطوات الأولى من عملية التدريب، وعند هذه المرحلة يمكن أن تكون الخطة النهائية للتدريب جاهزة للعرض على الإدارة العليا.

إدارة ما قبل الدورة:

بعد الموافقة على خطة التدريب يتعين على مسؤول الدورة التأكد من أن الأشخاص المختارين للتدريب يلتحقون بالدورة المناسبة فى الوقت المناسب.

إعداد الدورة:

قبل تقديم الدورات يحتاج المدربون إلى إعداد أنفسهم ومواد التدريب والفصول الدراسية اللازمة للتدريب. والمتدربون أيضاً بحاجة إلى إعداد أنفسهم للدورة.

تقديم الدورة:

بالرغم من أن تقديم الدورة هو ذروة كل الجهود التى بذلت فى الخطوات السابقة، إلا أنه ينبغى على سائر المنظمة تذكر أن تلك مجرد بداية لعملية التغيير.

إثبات مصداقية التدريب:

المصادقة هى عملية التأكد من أن الدورة تلبى وتستمر فى تلبية الأهداف الموضوعة. أما الاختبارات والملاحظات والتغذية الإرجاعية للدارسين فهى كل البيانات التى يتعين تحليلها لتحديد ما إذا كانت أهداف الدورة قد تحققت.

إدارة ما بعد الدورة:

بمجرد اكتمال التدريب يجب تسجيل حضور الدورة ضمن سجلات تدريب الدارسين.

نقل التعلم:

ومن ثم ينبغى أن يستخدم الطلاب المعرفة والتطبيق والمهارات لضمان التأكد من نقل التعلم من الدورة إلى العمل.

تقويم التدريب:

وعملية التدريب شأن أى عملية أخرى ينبغى أن تتضمن طريقة ما للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب.

مراجعة الدورات:

والدورات بعد ذلك بحاجة إلى مراجعتها لدمج التغييرات التى تم التعرف عليها فى أثناء التقويم.

تعيين نقاط الفحص:

أنت تحتاج إلى تعيين نقاط الفحص للحفاظ على صحة سريان عملية التدريب، وأن تكون تحت السيطرة، محققة المخرجات المطلوبة منها. ويمكن أن تحدث نقاط الفحص فى بداية العملية أو فى أثنائها أو فى نهايتها. والاختبارات فى بداية التدريب تجيب عن السؤال المتعلق بما إذا كان يتم التوصل إلى المخرجات الصحيحة. أما الاختبارات فى نهاية التدريب فتجيب عن السؤال المتعلق بما إذا كان قد تم بالفعل التوصل إلى المخرجات الصحيحة. وتصحيح الانحرافات التى تكتشفها مبكرًا فى بداية العملية لهو أسهل وأقل كلفة من تصحيح تلك الانحرافات التى تكتشف بنهاية العملية.

أما نقاط الفحص الرئيسية لعملية التدريب المبينة فى الشكل (١-١) فهى:

- تحليل وتقويم الحاجات.
- الدورات التجريبية (فى إطار تطوير الدورة).
- ترخيص المدربين.
- إنهاء الموازنة.
- إنهاء خطة التدريب.
- إعداد الدورة.
- إثبات مصداقية التدريب.
- التقويم.

وأهم نقطة اختبار إنما هى تقويم الحاجات. وإذا تعرفنا على الحاجات على نحو غير صحيح، فكل ما يترتب على ذلك يكون بلا أساس. ولكل خطوة من خطوات العملية نقاط الفحص الخاصة بها، وهى ما سوف يتم مناقشته فى الفصول التالية.

ينبغى على مدير التدريب أن يتعرف بالاسم على أولئك المسؤولين عن تنفيذ كل مهمة أو خطوة من مهام أو خطوات العملية. فإلحاق اسم الشخص بالمسؤولية المنوطة به هو طريقة أكيدة للكشف عن المسؤوليات والفجوات المتصارعة والتحميل الزائد المحتمل.

وإذا اشترك أكثر من شخص فى إحدى خطوات عملية التدريب، فينبغى أن يمنح أحدهم المسؤولية الأولى، حتى لا يقول أحدهم: "لقد اعتقدت أن من مسؤولية شخص آخر التأكد من إتمام المهمة".

ويبين الجدول (١-١) إمكانية تخصيص المسؤوليات بالنسبة لكل خطوة من خطوات عملية التدريب. ويقدم هذا الجدول المسمى الوظيفى فى عمود المسؤولية. وأيضًا أنت سوف تتعرف عمليًا على أسماء الأشخاص. وينبغى أن ترسم المصفوفات التى تبين المسؤولية الإضافية إذا كان هناك أكثر من منظمة تدريب فى الشركة. والمصفوفات الإضافية ينبغى أن تبين بوضوح عناوين وأنوا ع الدورات التى تغطيها المسؤوليات.

جدول (١-١) المسؤوليات الممكنة بالنسبة لخطوات عملية التدريب

الخطوة	المسؤولية
التعرف على الحاجات	مدير التدريب
تقويم الحاجات	مسؤول التدريب ومدير التدريب
اختيار الدورات	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إعداد الدورات	معدو الدورات
تحديد عبء العمل	مدير التدريب
اختيار المدربين	مدير التدريب
إعداد المدربين	مدير التدريب
ترخيص المدربين	معدو الدورات
التعرف على موقع وموارد التدريب	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إنهاء الموازنة	مدير التدريب
إنهاء خطة التدريب	مدير التدريب ولجان التطوير
إدارة ما قبل الدورة	مسؤول التدريب
إعداد الدورة	المدربون
تقديم الدورة	المدربون
إثبات مصداقية التدريب	المدربون
إدارة ما بعد الدورة	مسؤول التدريب
نقل التعلم	المشاركون والمديرون والمدربون
تقويم التدريب	المدربون ومدير التدريب
مراجعة الدورات	مطورو الدورة والمدربون

تحسين عملية التدريب:

ينبغى أن نبحث دائمًا عن أساليب التحسين المستمر لعملية التدريب. وهناك أسلوبان رئيسان لتحسين عملية التدريب هما:

- تقليل الأخطاء.
- تقليل الدورة الزمنية (الوقت المستغرق من بدء العملية وحتى نهايتها).

ولكى تقوم بهذا يتعين عليك أن تكون ذا نظرة فاحصة إلى عمليتك بتوثيق ما يجرى عند كل خطوة. وعندما تصمم عملية جديدة، فمن المرجح أنك سوف تصمم عملية مثالية. ولن يظهر بها أى فجوات، أو ازدواج أو طرق مسدودة، أو مسؤوليات أو أنشطة مربكة لا تضيف أية قيمة إلى المنتج النهائى.

ويمكنك الآن أن تقارن العملية الفعلية بما هو نموذجي، وأن تتأكد من سد الفجوات، ويقل الازدواج والنهايات المسدودة، وتتضح المسؤوليات. أما الأنشطة التى لا تضيف أى قيمة إلى المنتج النهائى فهى:

- تصحيح الأخطاء.
- مدة الانتظار.
- التخزين.
- مدة الانتقال.

وتقليل هذه الأنشطة إلى أدنى مستوى لها، فأنت سوف تقلل تكلفة التدريب ومدة تقديمه.

إستراتيجيات التدريب:

تعد عملية التدريب دورة تحتاج إلى إدارتها باستمرار. وأنت تلبى الحاجات المطلوبة؛ حتى تضمن أن التدريب يتفق مع العمل. ووقت الدورة قصير - فلا يتعدى عادة مدة عام. وإدارة عملية التدريب هى فى الأساس إدارة تشغيلية أو تكتيكية.

فإذا كنا ندير التدريب عند هذا المستوى دائمًا، فنحن إذن فى خطر من أن نكون تفاعليين مع المشكلات أكثر من كوننا متوقعين لها، حيث نبدأ برامج التدريب ونوقفها أو ربما نفشل فى تقديم أى شىء.

ونحن بحاجة إلى أن يكون لدينا رؤية واضحة حول كيف يمكن أن نقدم التدريب لفترة أطول. والتدريب بحاجة إلى التحليل، وتقدم سياسات التدريب "ماذا" و"كم". وتوفر إستراتيجية التدريب التوجيه طويل المدى.

ولكى تضع إستراتيجية للتدريب، يتعين أن يكون لديك رؤية لما ينبغى أن يكون عليه التدريب فى منظمتك؛ ولنقل بعد خمس سنوات. ثم ينبغى أن تخطط هذه السنوات، والمعالم الرئيسية فيها. وأنت حين تضع إستراتيجية للتدريب، يتعين أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما كمية التدريب التى تحتاج إلى القيام بها كل عام؟
- ما نوع الدورات التى تحتاج إلى توفيرها؟
- ما فئات الموظفين الذين سوف تلحقهم، وبأى دورات؟
- ما الموارد التى سوف تحتاج إليها فيما يتعلق بالموقع والمدربين؟
- من عساك تستعين به للقيام بالتدريب؟
- هل سوف تستعين بمدربين لكل الوقت أو لجزء من الوقت أو بمدربين استشاريين؟
- أى الطرق سوف تتبعها لتقديم التدريب؟
- كيف أن التغييرات فى (التكنولوجيا) سوف تؤثر فى طرق تقديم التدريب؟
- ما الذى يحتمل أن يحدث من تغيرات اجتماعية وبيئية وتلك التى يشهدها مجال العمل؟.

وفى كل مرة تعقد عملية التدريب، يتعين عليك أن تعيد فحص إستراتيجية التدريب، لترى ما إذا كانت ما زالت صالحة فى ضوء متطلبات التدريب الجديدة وما يتعلق بها من سياسات. ويعد هذا مثالاً للتعليم "المزدوج الحلقات" double loop learning. حاول أن تضع إستراتيجيتك بأحكم ما يمكن؛ ولا تغير الإستراتيجيات إلا إذا كان هناك تغيرات فى العمل وتغيرات اجتماعية وبيئية كبيرة. فإذا كانت إستراتيجيتك محكمة حقًا فسوف تجد أنه يمكنك الاستجابة إلى العديد من التغيرات بتعديل تكتيكاتك بدلاً من إلقاء إستراتيجيتك جانبًا.

ومن الصعب ولكنه من الضرورى أن نجد التوازن الصحيح بين الإستراتيجيات المتغيرة باستمرار، وملازمة إستراتيجية لا فائدة منها وعفى عليها الزمن.

نشر أهمية التدريب:

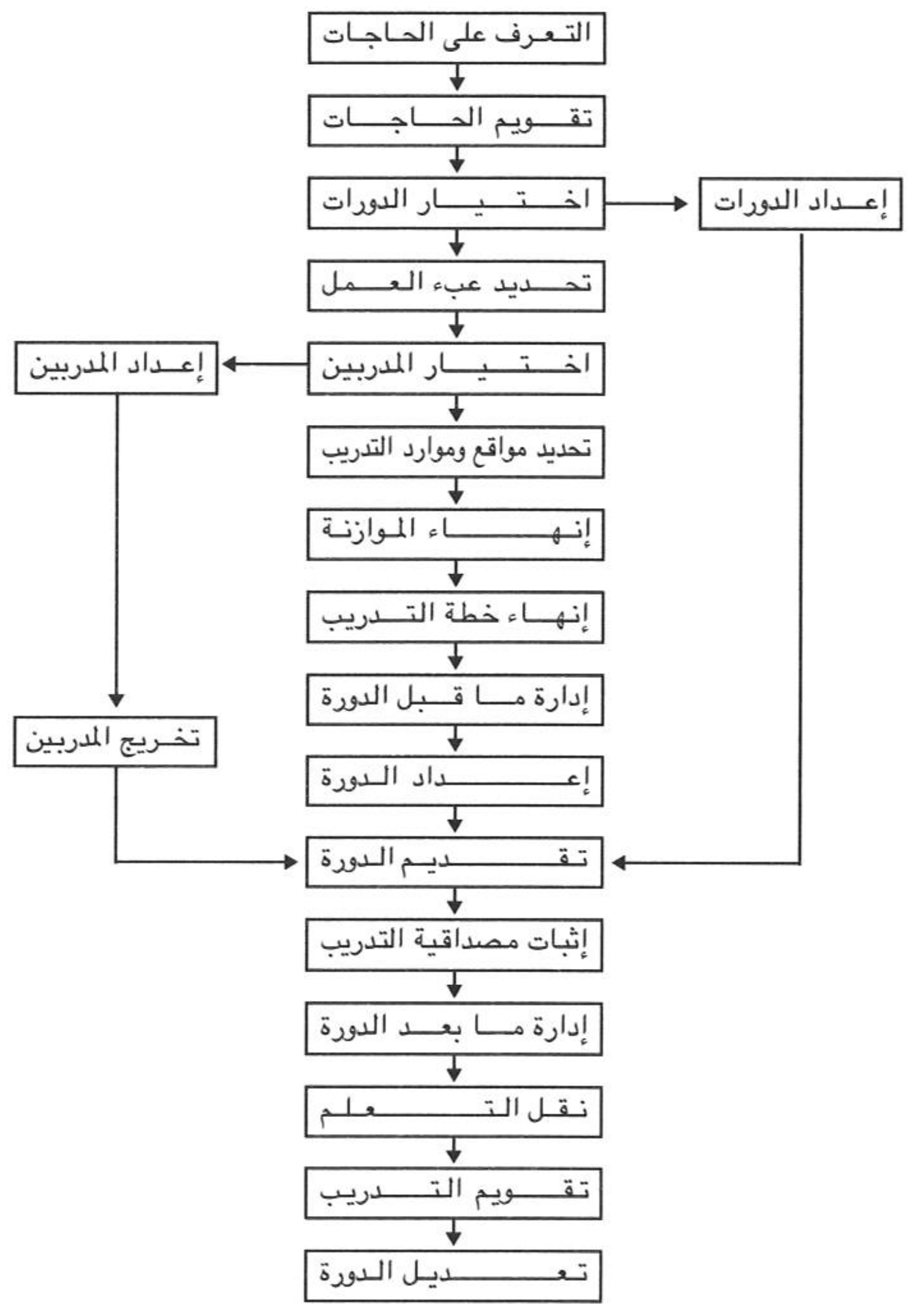
إن وجود فلسفة وسياسة للتدريب تعد نقطة البدء بالنسبة لنقل أهمية التدريب، ومن الضروري للغاية أن يعي الجميع ذلك. والملصقات والمجلات الداخلية وإيجاز الموظفين والمذكرات الداخلية – كل ذلك يعد طرقًا لوضع الرسالة من خلالها. وبصرف النظر عن كم المجهود الذي يبذل في نقل أهمية التدريب من خلال القنوات المفيدة، فإن ثمة حقيقة تظل قائمة وهي تلك التي تفيد أن أقوى صور التواصل إنما تحدث دائمًا من خلال القنوات غير المكتوبة وغير الملفوظ بها:

- كمية التدريب المبذول.
- الميزانية المخصصة للتدريب.
- مكانة مديري التدريب والموظفين.
- كم مرة يتعين فيها نقل حدث التدريب من موقع إلى آخر لفسح مجال لعمل آخر.
- كم مرة يتعين فيها تأجيل التدريب أو إلغاؤه.
- الأسباب التي يبديها المديرون لسحب موظفيهم من الدورات.
- المستوى القياسي للغرف الدراسية التي يتم فيها التدريب.
- ما إذا كان يسمح للموظفين أن يبدؤوا العمل في وظيفة جديدة قبل تدريبهم.

الفصل الثانى
الحاجات التدريبية



الشكل (٢-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



سوف نغطى فى هذا الفصل خطوتين لعملية التدريب، تم تظليلهما فى الشكل (٢-١):

- التعرف على الحاجات التدريبية.
- تقويم الحاجات التدريبية.

إن التعرف على الحاجات التدريبية هو نقطة البدء بالنسبة لإدارة عملية التدريب. ولكن تلك إحدى الخطوات الأخيرة التى تؤخذ مأخذ الجد - ربما بسبب أن تحليل الحاجات المناسبة أمر صعب ويستهلك الوقت.

وبدايةً، قد يكون من الأسرع والأسهل أن ننسى تحليل الحاجات، وأن نجعل عملاءنا أن ينتقوا ويختاروا من الكتالوج، ولكن هذا فى النهاية سوف يؤدى إلى الإحباط عدم الفاعلية.

إن التعرف على حاجات التدريب ليس مجرد مسألة إيجاد الحاجة، ثم إشباعها ببساطة. وهناك غالبًا متطلبات متصارعة تنشأ من مصالح مختلفة داخل الشركة. إن حاجات تطوير الفرد يتعين تلبيتها عند إشباع متطلبات المهارات داخل المنظمة. وهذه الحاجات ما إن يتم التعرف عليها يتعين مطابقتها بدورات التدريب المناسبة.

وأحيانًا يكون هناك شعور بأن التدريب سيكون دائمًا هو الحل لكل مشكلة من مشاكل التطوير يتم التعرف عليها. إلا أنه لا فائدة من توفير التدريب إذا لم يكن التدريب نفسه حلاً مناسبًا. وعندما تكون الحالة هكذا، فإنه يتعين على مدير التدريب أن يكون شجاعًا بما يكفى للقول بأن هذا ليس مناسبًا - وأن يكون مبدعًا بما يكفى لأن يقترح حلولاً بديلة.

التعرف على الحاجات:

إن التعرف على الحاجات يتعين أن يوازن بين المطالب والسياسات والإستراتيجيات المشتركة والمتطلبات الفردية والتنظيمية. ويلخص الشكل (٢-٢) العملية التى توازن بين تلك المتطلبات. وهو يبين أن السياسات والإستراتيجيات المشتركة ينبغى أن تكون المظلة التى يتم التعرف فى ظلها على حاجات التدريب الفردية والتنظيمية. وهذا يساعد فى ضمان موازنة أنشطة التدريب مع توجه العمل.

الشكل (٢-٢) التعرف على الحاجات

جمع السياسات والإستراتيجيات المشتركة
التعرف على حاجات العمل
التعرف على الحاجات الفردية: التقويمات، الطلبات، الاستشارات
التعرف على الحاجات والمهارات بالنسبة لكل وظيفة فى كل إدارة على حدة
التعرف على التدريب الإلزامى
التعرف على الأفراد المتأثرين
إدخال الحاجات المحتملة إلى سجلات التدريب
إخراج تقارير بمتطلبات التدريب

حصر السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة:

تشكل السياسات والإستراتيجيات المشتركة الحدود التى ينبغى أن يجرى التدريب فى إطارها.

وهناك طريقتان يمكن من خلالهما أن تؤدى السياسات والإستراتيجيات المشتركة إلى تحديد حاجات التدريب. الأولى من خلال التدريب الإلزامى مباشرة، أما الطريقة الثانية فمن خلال التأثير غير المباشر. وإحدى المنظمات حينما تضع خطة التدريب الخاصة بها، فينبغى أن تضع فى اعتبارها خطة العمل الذى تقوم به المنظمة وحاجات تطوير الأفراد. وهذا حيث تتعطل غالبًا عملية التدريب، وحيث تبدأ التأثيرات غير المباشرة فى الاختفاء.

نشر السياسات، التى تعد طريقة هيكلية لدفع الأهداف والإستراتيجيات المشتركة من خلال الشركة، هى طريقة قوية لضمان التعرف على حاجات التدريب فى إطار أهداف العمل الذى تقوم به الشركة.

ولقد ناقشنا فى الفصل الأول أهمية موازنة وضبط الأسس المشتركة معًا. فإذا كان هذا قد تم على نحو سليم، فلن تجد صعوبة فى تجميع السياسات والإستراتيجيات المشتركة. ومن ثم سوف تكون قادراً على إعداد خطة للتدريب تدعم توجه العمل. فإذا كانت شركتك مشوشة بشأن إستراتيجياتها، أو لا تنقلها بفعالية، فربما تغفل هذه الخطوة تماماً، وتكتفى بتوفير التدريب الذى لا يمكن أن يدعم عمل الشركة على نحو كامل.

ابدأ بقراءة سياسات شركتك حول التدريب والتطوير، ومراجعة رؤية الشركة وتفهم الأهداف الحالية.

التعرف على التدريب الإلزامى:

تملى سياسة الشركة أى مجموعات الموظفين التى يطلب منها القيام بالدورات المحددة. وبعض الدورات كـ "الدورة التعريفية بالمنشأة" و "إدارة الجودة الكلية" هى جزء مكمل لثقافة الشركة؛ ولذا فإنه يتعين على جميع الموظفين الجدد حضور هذا التدريب. وأيضًا قد تطلب إستراتيجية الشركة من كل الموظفين حضور دورات تدريبية محددة فى فترة قصيرة نسبيًا. وأمثلة هذا النوع من التدريب هى:

- الفرص المتساوية.
- منح الصلاحيات.
- الإزعاج.
- المسؤولية المالية.
- أنظمة القياس الجديدة (أى القيمة الاقتصادية المضافة).
- المتطلبات القانونية الجديدة.

وسوف تكون الدورات الإلزامية متسقة عادة مع توجه الشركة؛ لأنها طورت أساسًا لتنفيذ سياسات الشركة الواسعة.

التعرف على حاجات العمل:

يعد نشر السياسة والدورات التدريبية أداتين أساسيتين للتعرف على حاجات العمل. وإن دور كل من هاتين الأداتين فى تحديد أسس عملية التدريب قد تم تغطيته الفصل الأول.

التعرف على الحاجات:

نشر السياسات:

يتم نشر السياسات العملية التى يتواصل من خلالها إستراتيجيات الشركة بالمنظمات التابعة لها. ومن ثم تحدد المنظمة ما تحتاج إلى تحقيقه بفهم دورها فى إستراتيجية الشركة. وما يُسأل عنه بـ "ماذا" ينبغى أن يكون قابلاً للقياس، وأن يأخذ صفة الأهداف.

وما إن تقرر المنظمة ما يتعين عليها تحقيقه، حتى يتعين عليها - من ثم - أن تقرر كيفية تحقيق تلك الأهداف. وبعد أن يتم التعرف على "الكيفية"، فمن الممكن تحديد المهارات والمعرفة التى سوف تحتاج إليها المنظمة.

دور منتدى التدريب:

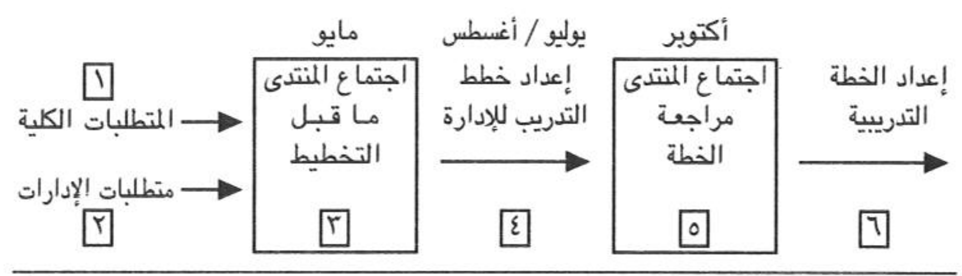
إن دور منتدى التدريب عند هذه المرحلة هو:

- توفير منتدى للتعرف على حاجات العمل بالنسبة للمنظمة.
- ضمان توافق خطط التدريب مع توجه الشركة.
- التعرف على فرص مشاركة الموارد أو تبادلها.

ويشتمل منتدى التدريب على مديرى التدريب والأطراف المهتمة الأخرى التى تلتقى لمناقشة خطط التدريب. وهم يتعرفون أيضاً على فرصة مشاركة الموارد. والمنتدى مفيد بصفة خاصة حين يكون هناك إدارات للتدريب متعددة ومتناثرة داخل الشركة.

ويلتقى أعضاء المنتدى عادة مرتين فى العام: المرة الأولى لفهم متطلبات الشركة والقضايا الداخلية؛ والاجتماع الثانى لمراجعة مسودة خطط التدريب. ويبين الشكل (٢-٣) التوقيتات المثالية لاثنين من منتديات التدريب.

الشكل (٢-٣) جدول اجتماعات منتدى التدريب



إن توقيت اجتماعى منتدى التدريب ضرورى ويعتمد على أى الشهور الذى يمثل بداية السنة المالية للمنظمة. ومن الضرورى أن تكون نتيجة الاجتماع الثانى متاحة لتضمينها فى خطة العمل السنوية.

وينبغى أن تكتمل خطط تطوير الأفراد قبل وضع مسودة خطط التدريب داخل الإدارات. وسوف تقوم خطط التدريب على افتراض عدم توافر خطط التطوير. أما إذا كانت خطط التطوير متاحة بصفة مبكرة للغاية، فيمكن أن تكون خطة التدريب قد انتهى وقتها فى مدة أقصاها ستة شهور. وفيما يلى وصف لكيفية عمل منتديات التدريب فى الواقع.

١ - قبل الاجتماع الأول يعقد مدير تدريب المجموعات اجتماعا مع المدير العام للمنظمة لفهم توجه المنظمة ورؤيتها بالنسبة للعمل.

وحتى إن بياناً قصيراً من المدير العام يمكن أن يكون له تأثير عميق على كيفية وضع خطط التدريب. وعلى سبيل المثال، وفى أثناء الإعداد لخطة تدريب العام القادم بإحدى الشركات، يقول المدير: "إذا كنا نبيع أحد منتجاتنا فى أوروبا، فيتعين علينا أن نصنعه فى أوروبا."   إن تأثير هذا البيان يمكن أن يدفع مديرى التدريب إلى إعادة تقويم المهارات التى تدعو إليها الحاجة فى مصانعهم. كما تدعو الحاجة أيضاً إلى وجود مجموعة جد مختلفة من المهارات اللازمة لتصنيع كل آلة مباعة، بدلاً من تجميع آلات صغيرة، وتمرير آلات أكبر من خلال المستودع. ثم يعلن المدير أنه يريد من الجميع أن يكونوا على دراية دقيقة بمهمة وأهداف المنظمة التى يضمها "الكتاب الأزرق" الصادر مؤخراً. ثم هو يبرز أيضاً التطور التكنولوجى المطلوب. ففى الماضى كان العمل التجارى يبنى على التكنولوجيا البصرية والميكانيكية. أما تأكيد اليوم والغد فينصب على التكنولوجيا الرقمية. والمرونة هى المفتاح: أى الموظفون المرنون وعمليات التصنيع المرنة. وهو أيضاً لديه قلق بشأن كثرة الدورات التدريبية التى تعقد داخل الشركة، ويعبر عن أمله بأن يتم ترتيب وتكامل الأولويات على نحو سليم. وثمة قلق آخر بشأن نقل ما يتم تعلمه فى تلك الدورات إلى مواقع العمل.

ويقوم مدير تدريب المجموعات أيضاً بتجميع المتطلبات العامة للتدريب من:

- مديرى الإدارات الوظيفية.
- مديرى الموارد البشرية.
- الشركاء.

ومن المدهش كم المعلومات التى يمكن أن يكشف عنها هذا النوع من البحث. ولدى الإعداد لخطة تدريب العام القادم، حذرنا المجتمع المالى من أن مديرى الإدارات الوظيفية يتحملون مزيداً من المسئولية عن ضبط العمليات المالية والعمليات الأخرى. وهذا من شأنه أن يؤدى إلى تدريب إضافى لمديرى الإدارات الوظيفية وموظفى المشتريات.

٢ - وتصدر ملاحظات الإعداد لاجتماع ما قبل التدريب، ويتعرف مديرو التدريب فى الموقع على متطلبات التدريب العامة التالية بالنسبة لمناطقهم:

- المتطلبات الفنية.
- التعريف بالمنشأة والجودة.
- العمل التجارى.

٣ - ويلتقى منتدى التدريب لفهم المتطلبات والقضايا الكلية، وللتعرف على المجالات الممكنة للتعاون. وهذا هو اجتماع ما قبل التخطيط. انظر الشكل (٢-٤) الذى يعرض جدول أعمال الاجتماع.

الشكل (٢-٤) جدول أعمال اجتماع ما قبل التخطيط

الوقت	الموضوع
١٠,٠٠	مراجعة الغرض من الاجتماع وجدول الأعمال (١٠ ق)
١٠,١٠	توجه العمل (٢٠ ق)
١٠,٣٠	إدارة الجودة الكلية (٣٠ ق)
١١,٠٠	استراحة (١٥ ق)
١١,١٥	إدارة الموارد البشرية (٣٠ ق)
١١,٤٥	التدريب على الإدارة والتمويل (٣٠ ق)
١٢,١٥	الغداء (٤٥ ق)
١٣,٠٠	عروض المواقع (١ س و ٣٠ ق)
١٤,٣٠	استراحة (١٥ ق)
١٤,٤٥	الخطوات التالية (٣٠ ق)
١٥,١٥	الاجتماع التالى للمنتدى (٣٠ ق)
١٥,٤٥	مراجعة الاجتماع (١٥ ق)

ويتناول الجزء الأول من الاجتماع القضايا العامة مثل التوجه نحو العمل المشترك، والموارد البشرية، وقضايا الجودة، والتدريب الإدارى. وهذا لضمان أن مديرى تدريب الموقع يفهمون السياق الذى يطورون فى إطاره خططهم النهائية.

ولدى الإعداد لخطة تدريب العام القادم، يوضح مدير الموارد البشرية أن تحديات الموارد البشرية سيتم مجابهتها فى ضوء خلفية من:

- قيود الموارد.
- المنظمات الممتدة أفقيًا.
- الإدارة التى على شكل مصفوفة.
- إحصاءات السكان.
- المستويات التعليمية.
- الاتحاد الأوروبى.
- مرونة وتمكين القوى العاملة.
- الفرص المتساوية.
- البيئة وإعادة توظيف الأموال.
- الخلط بين الموظفين الدائمين والموظفين بالتعاقد.
- ضبط الصحة والسلامة والأمن والتصدير.

إن خطط التدريب سوف تضع فى اعتبارها أيضًا مبادرات "الجودة الكلية" - وهى تطبيق الشركة الرئيسى لجائزة الجودة الأوروبية. وسيكون جزء من عملية التطبيق شهادة من الشركة نفسها بعمليات العمل الرئيسية. ومن المتوقع أن شهادة الشركة لنفسها سوف تتعرف على حاجات التدريب الإضافية.

وفى أثناء الجزء الثانى من الاجتماع، يقدم مديرو تدريب الموقع مسودة خططهم. وهذا يقدم لهم فرصة مشاركة الموارد، ونشر أفكارهم الجديدة فى المنظمة.

٤ - تصدر ملاحظات الإعداد، ويقوم مديرو التدريب فى الموقع بإعداد المسودات الأولى لخططهم التدريبية، التى تشمل:

- حاجات التدريب التى تم التعرف عليها.

– ما تتكلفه هذه الحاجات إذا أمكن تلبيتها تماماً.

– ما يمثله ذلك من عدد أيام التدريب لكل موظف.

– ما سبق يمكن تحقيقه فى الواقع فى أثناء العام التدريبى القادم.

– الموارد المطلوبة.

– الموعد التقريبى لتنفيذ التدريب.

– ماذا يمثله هذا التقدير الواقعى فيما يتعلق بأيام التدريب لكل موظف والتكلفة الإجمالية للتدريب.

٥ – ويلتقى المنتدى مرة أخرى لمراجعة خطط التدريب فى الموقع. وجدول أعمال الاجتماع مبين فى الشكل (٢–٥). ويقدم مديرو التدريب فى الموقع مسودة خططهم للتدريب، ويقدمون تقديراً لكمية التدريب التى سيتم تقديمها، والتكلفة والموارد المطلوبة.

الشكل (٢-٥) جدول أعمال اجتماع مراجعة الخطة

الوقت	الموضوع
١٠,٠٠	مراجعة الغرض من الاجتماع وجدول الأعمال (١٠ ق)
١٠,١٠	مراجعة بنود العمل (١٥ ق)
١٠,٢٥	مشاركة معلومات عن المواقع وإدارتها (٢ س و٥٥ ق – وتشمل استراحة)
١٣,٢٠	الغداء (٤٥ ق)
١٤,٠٥	المجموعة (٥٠ ق)
١٤,٥٥	استراحة (١٥ ق)
١٥,١٠	القضايا والفرص التى تم التعرف عليها(إدارة المعلومات ٣٠ ق)
١٥,٤٠	الخطوات التالية وبنود العمل (١٥ ق)
١٥,٥٥	مراجعة الاجتماع (٥ ق)
١٦,٠٠	الختام

٦ – ينهى مديرو التدريب فى الموقع خططهم للتدريب.

٧ – يقوم مدير تدريب المجموعة بإعداد خطة كلية لتدريب المنظمة.

٨ – تُقدم خطط التدريب بوصفها جزءاً من خطة عمل المنظمة.

التعرف على الحاجات الفردية:

يعد التعرف على حاجات التدريب عن طريق متطلبات العمل مدخلاً "من فوق إلى تحت" يشبع الحاجة إلى أن يكون التدريب متوافقًا مع توجه العمل. فإذا كان يتعين علينا استخدام هذا المدخل فقط، فإن التغطية سوف تكون واسعة لدرجة لا يمكن معها التعرف على متطلبات التطوير الفردى. ونحن أيضًا بحاجة إلى تناول مطالب التدريب "من تحت إلى فوق" والتأكد من أن كلا مصدرى متطلبات التدريب يكمل كل منهما الآخر. وتأتى متطلبات التدريب الفردية إما من خلال الطلبات المباشرة أو نتيجةً لمناقشات التقويم.

المطالب:

إذا كنا صادقين مع أنفسنا، فربما نقبل أن غالبية حاجات التدريب يتم التعرف عليها من خلال المطالب التى يتم تلقيها إما من خلال الموظف أو مديره. وهذه المطالب فى أقصى تقدير لها سوف تكون مدخلاً غير رسمى يتخذه المتدرب أو المدير المرتقب إلى إدارة التدريب قائلاً شيئًا من قبيل "هل حصلت على دورة فى (كذا)؟".

ومن ثم يراجع مسؤول التدريب كتالوجات التدريب ويقول: "حسنًا، لا يبدو أن هناك دورة بعنوان (كذا)، ماذا عن حضور دورة (كيت) فى يوليو القادم؟".

التقويمات:

وثمة طريقة أخرى للتعرف على حاجات التدريب وهى من خلال نظام التقويم السنوى. وأنت تعرف هذه الطريقة كيف تعمل. فراتب الموظف يرتبط ارتباطا مباشرًا بحصيلة التقويم، ويمكن أن نقضى الساعة والنصف الأولى فى مناقشة ما قام به الشخص، أو ما لم يقم به، منذ سبعة أشهر مضت. ويتبقى عشر دقائق يتم فيها وضع المقترحات فى خانة "متطلبات التدريب" فى أسفل الصفحة الأخيرة من نموذج التقويم.

إذ يقول المقيِّم: "لقد سمعت أن دورة اللحام للمتعة جيدة للغاية".

فيرد المدير: "أعتقد أن دورة تصوير صناديق القمامة دورة أفضل".

"حسنًا، ربما يتعين علىّ أن أقوم بالدورتين كلتيهما".

فيقبل المدير قائلاً: "تلك فكرة جيدة"، لنقم بالدورتين، ولنغلق هذا الملف، ولنتناول بعض القهوة."

ربما تبدو هذه المسودات مبالغًا فيها بعض الشىء، ولكنها تبين النقطة التى تتلقى عندها إدارة التدريب طلبات التدريب غالبًا ما تجد الكثير لتقوم به فيما يتعلق بالطلبات المتوقعة أكثر مما بالحاجة الفعلية - بالرغم من أنه يقال إن الحاجة الفعلية التى يحكمها الطلب أفضل بدرجة كبيرة من الحاجة التى يحكمها المكان.

ولكون الحاجة التى يحكمها المكان هى حيث يثبت عدد الأماكن على الدورة التدريبية (بحجم الميزانية عادة)، ويتعين على مدير التدريب أن يبحث عن أناس يملؤون الأماكن.

وبالمصادفة، فاتباع تحليل الحاجات على هذا النحو يوفر التدريب الذى يلبى حاجة ما، ولكن ميزات هذا التحليل بالتنسيق مع قيم الشركة وتوجهات العمل غير موجودة.

وإن طريقة تحسين هذا الموقف هى نقل المدخل التطويرى إلى التعرف على حاجات التدريب، وأن يكون هناك رؤية أوسع إلى أين تنشأ حاجات التدريب.

المدخل التطويرى للتعرف على الحاجات:

إن الفكرة الكلية وراء المدخل التطويرى للتعرف على حاجات التدريب هى أن مستوى الحاجات الحالية للفرد يتم تحديده ومقارنته بالمهارات أو المقدرات اللازمة للقيام بوظيفة كل من اليوم والغد.

بعض نماذج طلب التدريب داخل الشركات تضم قسمًا يتناول حاجة التطوير، والكيفية التى تساعد بها الدورة المطلوبة المرشحين على أداء وظائفهم على نحو أفضل. وهذا يمنح مسؤول التدريب فرصة أفضل بكثير لاقتراح دورة مناسبة.

ونظام التقويم الجيد يمكنه أن يقدم حاجات التدريب المتعلقة بالتطوير. غير أن الأمر يسوء حين ترتبط الترقية التالية أو الزيادة فى الراتب بنتائج التقويم.

وقد يكون من الأفضل لو تم الفصل تمامًا بين التطوير والتقويم المتعلق بالراتب. إلا أن هذا بالطبع سوف يكون صعبًا فى الشركات التى تجرى خطط الراتب المتعلق بالأداء؛ ولكن يظل تخطيط التطوير والتقويم موضوعين منفصلين. وحتى لو لم يكن الفصل ممكنًا، فيمكن تحسين التدريب من خلال الموازنة الصحيحة بين الأداء الماضى والتطوير المستقبلى.

وتستنفد العديد من التقويمات الكثير من الوقت فى النظر إلى الوراء، مع عدم توفر وقت كافٍ لمناقشة التطوير المستقبلى. وبالرغم من أنه من المفيد أن نفهم الدروس التى يمكن تعلمها، فإن الماضى لا يمكن تغييره. المستقبل فقط هو الذى يمكن تغييره.

والمقيمون العاديون يقضون ١٢ فى المائة فقط من تقويمهم فى الحديث عن المستقبل، فى حين أن المقيمين الخبيرين يركزون على السلوك المستقبلى بنسبة ٤٠ فى المائة من وقت التقويم.

والمدخل التطويرى للتقويم والتدريب سوف يركز المناقشة حول نقاط القوة والضعف الحالية للموظف، سوف يضع الخطة التطويرية لتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف. لاحظ أنها تسمى خطة التطوير لا خطة التدريب. وهذه التسمية عن عمد تماما، لأن هناك أحيانًا افتراضًا بأن التدريب استجابة لكل حاجات التطوير ومشكلات الأداء.

وأحيانًا يكون هناك تشوش بين التطوير الشخصى والتطوير المهنى. فالتطوير الشخصى هو كل ما يدور حول تحسين مهارة الشخص ومعرفته حتى يتسنى له القيام بوظيفته على نحو أفضل. أما التطوير المهنى فيدور حول إعداد الشخص للعمل بمهنة أخرى.

ومن الأهمية بمكان أن نوضح أى نوع من التطوير تتحدث عنه وأنت تتناقش مع موظفيك. ويعتقد معظم الناس أن جميع صور التطوير سوف تؤدى إلى إمكانيات أفضل وزيادة فى المرتبات. وفى ضوء تلك الطبيعة المتضخمة والوضيعة لمنظماتنا، من غير المحتمل أن يتم تحقيق مثل هذه التوقعات، وأنها ستؤدى حتمًا إلى الغضب والإحباط – خاصة إذا اعتقد الناس أن حضور دورة تدريبية ما سوف يمنحهم تلقائيًا ترقيتهم التالية.

ويعتمد التطوير المهنى على الفرصة والمقدرة والحظ. والفرصة ببساطة هى إتاحة الوظيفة فى المرحلة التالية من التطوير المهنى للشخص. والمقدرة هى مهارة الشخص ومستواه المعرفى. والحظ هو كونه فى المكان والوقت المناسبين.

ويمكن تحسين مقدرة الشخص من خلال التطوير. وثمة شىء يمكن فعله حيال الحظ؛ حدد "المكان المناسب" و"الوقت المناسب"، ثم ضع نفسك طبقًا لذلك.

ويمكن إيجاد الحظ، ولكن – لسوء الحظ – الشىء الذى يستحيل تقريبًا التأثير به هو الفرصة.

وربما يتعامل عدد الفرص المتاحة فى أى منظمة مع الحالة العامة للاقتصاد وحيث تكون الشركة فى دورة حياتها أكثر من أى شىء يمكن أن تقوم به المنظمة أو الفرد.

وحتى ولو تركزت المناقشات حول التطوير الوظيفى، فكن جد حريص على إعطاء الانطباع بأن حضور دورة تدريبية معينة هى تذكرة تلقائية نحو الترقية. وإن الاختيار غير الدقيق يمكن أن يؤدى أيضًا إلى توقعات خاطئة. وعلى سبيل المثال، فإرسال موظفين غير مناسبين لحضور دورة للتدريب على الإدارة لأن يكونوا مديرين، قد يمنحهم انطباعًا خاطئًا حول طموحاتهم وقدراتهم.

والأسوأ من ذلك هو تجنب إرسال الموظفين إلى الدورات خشية أن تقوم الدورة "بالعمل القذر"؛ أى بكشف عدم ملاءمتهم لنوع معين من الوظائف.

وليس التطوير شيئًا يمكن القيام به لأجل شخص ما، إذ يتعين على الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم مسئولية تطوير أنفسهم. وبهذا، فالشركة ينبغى أن توفر فرص التطوير وتشجع عليه. وينبغى أن تمنح الأولوية لتلك الفرص التى تأتى متسقة مع حاجات العمل، ولكن ينبغى أن نضع فى الذهن أن أى تطوير للفرد مفيد تمامًا للعمل، وينبغى تشجيعه. ولأن الموارد محدودة فى الواقع، فيتعين تقرير الأولويات حيال ذلك.

فالتطوير، إذن، مسئولية مشتركة بين الشخص (الموظف) والمدير والشركة. ومن ناحية مثالية، ينبغى أن يتحمل الموظف المسئولية الأساسية، فى حين يتحمل المدير المسئولية الثانوية، ويأتى ثالثًا التدريب وسائر الموظفين. إذ التطوير فى الواقع مجهود مشترك.

وهذا حسن تمامًا، ولكن أمن المعقول أن نتوقع أن يتفهم الموظف والمدير تفاصيل ونتائج الدورات المتاحة؟ إن وجود كتالوج بالدورات التدريبية يمكن أن يساعد فى هذا الشأن، ولكن المدير لا يتوافر لديه الخلفية المعرفية التى يحتاج إليها لاتخاذ أفضل الخيارات حتى وإن وُجِد أفضل كتالوج.

الأنظمة الخبيرة:

إن الذى يحتاج إليه المديرون والأفراد حقيقة هو مستشار للتدريب وخبير يجلس بجانبهم فى أثناء وضع الخيارات. ومن الواضح أن هذا لن يكون مشروعًا مكلفًا، ولذا فإن استخدام الذكاء الصناعى فى صورة النظام الخبير جدير بالاعتبار. فالنظام الخبير هو برنامج كمبيوترى مزود بمجموعة من القواعد التى تسمح له باتخاذ القرارات نفسها التى يتخذها أحد الخبراء. بل إن النظام الخبير فى أبسط مستوياته يمكن أن يكون ذا فائدة كبيرة للمدير.

فعلى سبيل المثال، يمكنك تقديم دورة فى "الاجتماعات الفعالة" ، ودورة متقدمة فى "ورشة عمل منسق الاجتماعات". وإن الشخص الذى يتم "ورشة عمل منسق الاجتماعات" لن يكون بحاجة لحضور دورة "الاجتماعات الفعالة"؛ لأنه يتم تغطية محتواها فى اليوم الأول من دورة "ورشة عمل منسق الاجتماعات".

وبالرغم من أن الدورتين تعالجان محتويين قريبين بعضهما من بعض، فإنى أضمن أنك ستتلقى طلبات لحضور كلتا الدورتين. ولا فائدة من الشكوى من أن المديرين ينبغى أن يكونوا قد قرؤوا التفاصيل فى كتالوج التدريب؛ إذ إن التنكيل بالمديرين المضغوطين

أصلاً لا يحقق أى فائدة لأى طرف. والنظام الخبير يمكنه تجنب هذه المشكلة بسهولة وبدون تطفل. والأنظمة الأكثر تقدماً يمكنها أن تضع فى حسبانها وظيفة الشخص وسجله التدريبى وتدرجه الوظيفى.

الأيام المفتوحة للتطوير:

تشتمل الأنظمة الخبيرة على كمية إنفاق معينة، وبالرغم من أنه يمكنها توفير نصيحة فورية للمديرين، فربما لا يمكنها أن تكون بنفس فعالية المناقشات مع المستشارين المهنيين إلا بعد مرور وقت طويل.

وإحدى طرق تلبية هذه الحاجة التى تزيد من صورة التدريب والتطوير هى عقد يوم مفتوح للتطوير. ويمكن أن يتخذ اليوم المفتوح شكل معرض، واجتماع مسئولى التدريب والموارد البشرية لمناقشة حاجات التطوير. ويمكن لأى مسئول حضور الحدث، إلا أنه مصمم فى الأساس للمديرين الذين يريدون معرفة أى فرص التطوير المتاحة لموظفيهم.

توقيت وعدد مرات إجراء تقويم الأداء:

بافتراض أن جميع المشكلات المرتبطة بإجراء تقويم الأداء الوظيفى قد تم التغلب عليها، ما تزال هناك تساؤلات حول كيفية الاستفادة من نتائج تقويم الأداء فى عملية التخطيط الشامل، وما إذا تم تحديد الاحتياجات وفقًا لها.

وإحدى مشكلات التعرف على حاجات التطوير من خلال التقويم هى أنه يتم التعرف عليها مرة واحدة فقط أو ربما مرتين فى العام. ويمكن أن تظهر على السطح الحاجات التدريبية الجديدة فى أى وقت من العام، وإذا لم يكن رد فعل إدارة التدريب بسرعة للتدريب على متطلبات المهارات الجديدة فى أقل من عام، يمكن – إذن – أن تتلاشى الميزة التنافسية للشركة.

وتوقيت التقويم مهم أيضًا. وتبدأ معظم الشركات إرسال خططها الخاصة للسنة المالية القادمة قبل قرابة ثلاثة أشهر من نهاية السنة المالية الحالية. وإذا حدث التقويم مع نهاية السنة، فلن يتم تحليل الحاجات فى الوقت المناسب، حيث يتعين إدخال خطة التدريب ضمن خطة العمل. وأما إذا جرى التقويم فى وقت مبكر جداً، فإن الحاجة ستدعو إلى إتمام أكثر من نصف التدريب قبل الموافقة على خطة العمل.

حتى ولو كان هناك وقت مناسب لإكمال التقويمات، فالاحتمال هو أن الحاجة ستدعو إلى القيام بالأنشطة المهمة الأخرى فى الوقت نفسه.

خطط التطوير:

والإجابة عن هذه الصعوبات هى أنه يتعين على كل فرد أن تكون له خطة للتطوير. وخطة التطوير تعد فى أفضل صورها نتيجة لجلسة تشاور. وبدلاً من أن تكون الخطط لمرة واحدة فقط، فينبغى أن تظل قائمة - أى ينبغى تنقيحها فى كل مرة يتم فيها تلبية حاجة تطويرية قائمة، أو يتم فيها التعرف على حاجة تطويرية جديدة.

لاحظ أن خطة التطوير المبينة فى الشكل (٢-٦) تشمل أنشطة غير التدريب. وهى تبين أن المدير والموظف اللذين يضعان معاً هذه الخطة لديهما فكرة جيدة عما يمكن وما لا يمكن أن يحققه التدريب.

الشكل (٢-٦) مثال لخطة تطويرية

الاسم: خطة التطوير التاريخ: ١٥ مارس

نقاط القوة	أنشطة يتعين الحفاظ عليها	تاريخ المتابعة / الجدول
١- إدارة المشروعات	١- عقد ورشة عمل حول إدارة المستودعات	١- ٢٢ من مارس - ٢٥ من مارس
٢- التعرف على طلاب الدورة	٢- توفير المعلومات عن الاستخدام المبدع للاعتراف والمكافأة	٢- ٣ من أبريل - ٢١ من أبريل

الحاجات التى تم التعرف عليها	أنشطة يتعين تطويرها	تاريخ المتابعة / الجدول
١- حل المشكلة	١- استخدام عملية حل المشكلات فى الاجتماع القادم للمسؤولين	١- ٣ من مايو - ١٧ من مايو
٢- بناء الفريق	٢- عقد جلسة بناء الفريق مع تقارير مباشرة	٢- ٢ من أبريل - ١١ من أبريل
٣- مهارات الاجتماع	٣- حضور ورشة عمل لإدارة الاجتماعات	٣- ١٧ من مارس - ٣ من أبريل

التعرف على حاجات الإدارات:

لقد رأينا حتى الآن كيف يمكن تحقيق التوافق بين إدارات التدريب بعضها بين بعض، وبين توجه العمل بالشركة. ولقد رأينا أيضًا كيف يمكن التعرف على متطلبات تطوير الأفراد. والآن نحن بحاجة إلى رؤية كيف يتم التعرف على الحاجات التدريبية للإدارات بالتفصيل.

والعمليات التى تم وصفها بالفعل ينبغى أن تضمن أن تعتمد مطالب تدريب الإدارة على الشركة أو حاجات ومتطلبات العمل بالشركة. وتقدم لنا متطلبات الأفراد صورة للطلب داخل إدارة ما، وليس الحاجة بالضرورة.

وفى الواقع، إن عملية التعرف على الحاجات الإدارية شبيهة جداً بعملية التعرف على حاجة التدريب على مستوى الشركة. وكل إدارة ينبغى أن تقيم أين توجد تلك الحاجة. وينبغى أن تكون للإدارة رؤية، ومهمة، وإستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية.

التعرف على المهارات والتدريب المطلوب لكل وظيفة:

تحدد مهمة الإدارة وعمليات العمل التى تستخدمها الشركة الوظائف التى تحتاج إليها الإدارة حتى تنتج منتجاتها وخدماتها. ولكل وظيفة مجموعة من المهارات المصاحبة لها.

وأبسط صور التعرف على التدريب المطلوب لكل وظيفة إنما يتضمن:

١ - التعرف على المهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة.

٢ - مقارنة المهارات المطلوبة بمستوى المهارات الحالية لمن سيقومون بالوظيفة.

ومهمة التدريب هى سد الفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة. وينبغى توثيق المهارات والمعرفة المطلوبة لكل وظيفة. وينبغى أيضًا أن توثق الدورات التى سوف يحتاج إليها الشخص ممثل الشركة للوصول إلى مستوى المهارات المطلوبة. ويجعل هذا من السهل اختيار الدورات الصحيحة. والشخص الممثل للشركة هو نوع الشخص الذى ترغب عادة فى توظيفه لأداء الوظيفة. وأساس التعرف على المهارات المطلوبة وتوثيقها هو "وصف الوظيفة". ووصف الوظيفة ينبغى أن يشمل المهام التى يتعين إنجازها والمخرجات التى يتعين على شاغل الوظيفة أن يخرجها. والمخرجات هى المنتجات أو الخدمات التى يتم تقديمها إلى شخص آخر. وينبغى أن يكون للمُخْرَج معيار أو صفة خاصة مصاحبة له، حتى يتسنى قياس جودة المخرج.

والخطوة التالية هى إعداد "وصف للشخص" من وصف الوظيفة. ووصف الشخص يصف الشخص المثالى لشغل الوظيفة. وهى وصف للمهارات والخصائص الشخصية المطلوبة. وهذه المهارات والخصائص تعرف أيضًا باسم الكفاءات.

أما عن الأوصاف الوظيفية التى تغطى عدداً كبيراً من الموظفين، فهى جديرة بإنتاج "مصفوفة تعيين التدريب". وهذه المصفوفة تصف الدورات التدريبية التى ترتبط بالمهارات الموصوفة فى وصف الأشخاص.

وينبغى ألا تفاجأ إذا بدا كل ذلك مألوفًا. فهو بالضبط نفس عملية التعيين - إلا أن الاختلاف الوحيد هو أننا نطور الموظفين الحاليين ليتناسبوا مع وصف الشخص بدلاً من تعيين الشخص "المثالى".

وإذا كنت تقوم بتعيين موظفين لشغل وظيفة شاغرة، فقد لا تكون قادراً على إيجاد الشخص الذى يتناسب مع وصف الشخص المطلوب تعيينه لتلك الوظيفة. وأنت أيضًا ربما تريد أن تمنح أولئك الذين لا تتوافر فيهم صفة الشخص الملائم للوظيفة فرصة العمل فى مستوى أعلى. وفى حالات كهذه سوف تكون بحاجة إلى توفير تدريب إضافى لكى تصل بأولئك الأشخاص إلى المستوى المطلوب.

التعرف على من يتأثرون بالتدريب:

وبناء على تحليلك للسياسات المشتركة، والتدريب الإلزامى، وحاجات التدريب، ومتطلبات المهارة الوظيفية، سوف تكون قادراً على التعرف على نوع التدريب الذى تحتاج إليه كل مجموعة من الموظفين على حدة. فعلى سبيل المثال، كل المديرين الجدد سوف يحتاجون إلى التدريب على أسس الإدارة؛ وكل أعضاء جمعية الإلكترونيات سوف يحتاجون إلى التدريب على الحماية من الموجات الإلكتروستاتيكية.

وثمة حاجة إلى تناول عمليات التدريب الفعالة على مستوى الفرد؛ لذا فالخطوة التالية هى التعرف على أولئك الأفراد الذين يمثلون جزءًا من المجموعة التى تحتاج إلى التدريب. ولقد تم تسهيل هذه المهمة إلى درجة كبيرة من خلال توعية الموظفين باستخدام الحاسب الآلى وسجلات التدريب. فلو مُنحت كل وظيفة رقمًا كوديًا، فيمكن باستخدام الكمبيوتر طباعة تقرير عن الأشخاص الذين يشغلون وظائف معينة، ولم يتلقوا بعد التدريب المطلوب. ويمكن أن تكون هذه المهمة أسهل إذا كان الموظفون وسجلات التدريب جزءًا من قاعدة

البيانات نفسها. فإذا كان لديك سجلات منفصلة، فسوف تكون بحاجة إلى تحديث قاعدة بيانات التدريب فى كل مرة يقوم فيها شخص بالالتحاق بالعمل أو تركه أو تغيير الوظيفة.

إدخال الحاجات المحتملة إلى سجلات التدريب:

إن سجل التدريب لا ينبغى أن يورد فقط الدورات التى حضرها الشخص، ولكن ينبغى أن يذكر أيضاً نوع التدريب الذى يحتاج إليه الشخص. ومن السهل إعداد خطة تدريبية إذا بين سجل التدريب الفترة الزمنية التى يكون التدريب فيها مطلوباً. ومن ثم فالحاجة المحتملة يمكن أن تكون فى صورة دورة أو مهارة.

ومن الضرورى أن يكون سجل التدريب انعكاساً حياً لمتطلبات التدريب الحالية. وينبغى مراجعة سجل التدريب فى كل مرة يتم التعرف فيها على متطلب جديد للتدريب. ويمكن أن يتم ذلك بعد التقويم، حين تسلم صيغة لطلب التدريب، أو بعد حضور الفرد لمركز التقويم. وهذا معناه أن خطة التدريب الحديثة يمكن إنجازها بنجاح فى أى وقت من العام.

كتابة تقارير متطلبات التدريب:

تقرير التدريب يبين التدريب الذى أتمه الأفراد والتدريب الذى هم بحاجة إلى القيام به. والخطوة التالية هى تمحيص كل متطلبات التدريب، حتى يمكنك تقويم الحاجات وتقدير كمية التدريب المطلوب القيام بها. ويمكن أن يتم ذلك يدوياً، ولكنه يمكن أن يتم أسرع بصورة كبيرة إذا كان لديك سجلات تدريب مزودة بالحاسب الآلى.

ويمكن باستخدام الكمبيوتر إخراج تقارير متطلبات التدريب التى تضم:

- كل الأشخاص الذين طلبوا دورة معينة.
- كل الأشخاص الذين يحتاجون إلى مهارة معينة.
- كمية ونوع التدريب الذى تطلبه منظمة معينة.

تقويم الحاجات:

وكل طلبات التدريب بحاجة إلى المصادقة لضمان أن التدريب المطلوب مناسب وضرورى. وكمية المجهود والوقت اللازمين لتأكيد متطلبات التدريب إنما تعتمد على جودة

المدخلات التى يتم تلقيها. وأفضل وقت لتقويم حاجات التدريب هو حينما يتم التعرف على تلك الحاجات. وهذا هو السبب فى أنه من المجدى قضاء الوقت لتنظيم الأيام المفتوحة للتطوير، وتدريب المديرين على تحليل حاجات التطوير. ومسؤول التدريب فى أى موقف مثالى بحاجة فقط إلى إجراء فحص سريع حين تتلقى إدارة التدريب طلبات التدريب. وهذه الفحوصات مبينة فى الشكل (٢-٧).

الشكل (٢-٧) عملية تقويم حاجات التدريب



مناقشة مسودة الخطة مع مديرى المنظمة ومديرى الموارد البشرية

اختبار الأفراد الذين لم يسبق تدريبهم:

من المدهش كم طلبات التدريب العديدة التى تشتمل على الأفراد الذين تم تدريبهم بالفعل. وأحيانًا يعود هذا إلى أن الشخص يكون قد نسى اسم الدورة التى التحق بها. وفى مناسبات أخرى يحدث هذا إذا كان الترشيح للدورة قد وضع مسبقًا دون استشارة الشخص المعنى بالدورة. وأيًا كان السبب، فمن المحير بدرجة كبيرة إذا التحق الأفراد بدورات كانوا قد أتموها بالفعل.

ونحن عادة نصادف هذه المشكلة عند ضم طلب التدريب مع سجل التدريب. وهذا هو السبب فى أنه من الضرورى تمامًا أن يكون لدينا تقارير تدريب دقيقة. وإذا نسيت أن تعدل سجل التدريب عند إتمام المتدرب لدورة التدريب المطلوبة، فيمكنك أن تجد الشخص المتدرب قد أعيد ترشيحه للدورة من جديد تلقائيًا.

وحتى ولو كانت سجلات التدريب بمثل الدقة التى ينبغى أن تكون عليها، فيمكن لمسؤول خبير بالتدريب التعرف على العديد من صور الازدواج. ولمزيد من الحيطة، فمن الجدير أن يراجع المدربون التقارير الخاصة بمتطلبات التدريب.

تأكد من أن التدريب هو الحل المناسب:

قد لا يكون من الممكن أحياناً حل إحدى مشكلات العمل من خلال التدريب. وإذا كانت الحالة هكذا، فإن من مسؤولية إدارة التدريب أن تعلن هذا. وإذا قال أحد محللى التدريب إن إحدى مشكلات العمل لا يمكن حلها من خلال التدريب، ولم يقترح أية بدائل، فإن المنظمة سرعان ما يتولد لديها انطباع بأن إدارة التدريب غير مرنة، وأنها ليست مهتمة ببقية أنشطة العمل.

وإذا كان يتعين أن يكون التدريب جزءاً أساسيًا من عملية تغيير العمل، فإن من قبيل الواجب والمسؤولية اقتراح مداخل بديلة حين لا يكون التدريب حلاً مناسباً. والعديد من طلبات التدريب الفردية التى تتلقاها إدارة التدريب ليست مناسبة للشخص المعنى بالتدريب، أو هى حلول غير مناسبة لمشكلة الأداء.

لقد كنت منذ فترة أراقب دورة فى كتابة التقارير. حيث جاءنى أحد الطلاب، وأخبرنى أنه حضر دورة كتابة التقارير خمس مرات من قبل. ولدهشتى لما سمعت، سألته ما إذا كان - بحقٍّ - يكتب التقارير؛ فرد بقوله: "أوه، أستطيع كتابة التقارير جيداً، غير أنى أرفض كتابتها!".

وينبغى على مسؤول التدريب والمدربين أن يتحققوا من تقارير متطلبات التدريب لينظروا ما إذا كان أى من هذه المتطلبات غير مناسب أو غير ملائم. وهذا للمرة الثانية يؤكد قيمة وجود مدربين ومسؤولى تدريب ذوى خبرة وذوى معرفة محلية واسعة.

راجع الاستفسارات مع المديرين:

وحين يكون هناك شك فى أن التدريب ليس هو الحل المناسب، فينبغى عليك أن تتحقق من ذلك مع مدير ذلك الشخص المطلوب تدريبه. وفيما يلى أمثلة للأسئلة التى يمكن أن توجهها للمدير:

- هل هناك مصلحة ضرورية أو حاجة إستراتيجية لهذا التدريب؟

- هل الشخص المطلوب تدريبه لديه المعرفة والمهارات فعلاً؟

- هل الشخص راغب فى استخدام المعرفة والمهارات؟

- هل سبق أن تلقى الشخص هذا التدريب من قبل؟

- هل لدى الشخص القدرة على أن يتدرب؟

ولعرض كيفية استخدام هذه الأسئلة من أجل تحديد ما إذا كان التدريب يمثل حلاً مناسبًا، لنأخذ مثالاً بالطالب الذى رفض كتابة التقارير بالرغم من حضوره دورة كتابة التقارير خمس مرات من قبل.

ورداً على السؤال الأول، هناك حاجة ضرورية للتدريب على كتابة التقارير. ويطرح السؤال الثانى ما إذا كان الشخص يملك المهارة والمعرفة. فإذا أقر بأنه يستطيع كتابة التقارير، فإن الإجابة عن هذا السؤال هى "نعم". أما إذا كانت الإجابة عن السؤال الثالث هى لا – فمعنى هذا أن الشخص غير راغب فى استخدام مهاراته فى كتابة التقارير. والإجابات عن هذه الأسئلة تخبرنا أن التدريب لن يكون حلاً مناسبًا بالنسبة لذلك الشخص.

قارن هذا الشخص بشخص آخر غير قادر على كتابة التقارير. فإذا كانت هناك موظفة بحاجة إلى كتابة التقارير بوصف ذلك جزءًا من عملها، أى أن هناك حاجة ضرورية لهذه المهارة. فإذا كان لنا أن نحمل مسدسا مصوبًا إلى رأسها، فلن تستطيع أن تكتب التقرير؛ ومن ثم نعرف أن ليس لديها المعرفة أو المهارة اللازمة لكتابة التقرير. فلم يتم تدريبها من قبل، فليست المسألة أنها ببساطة نسيت كيفية كتابة التقارير. ومن ثم سوف نسأل ما إذا كان لديها القدرة على التدريب. وبعد الانتهاء من فحص كل هذا يمكننا القول بأن التدريب هو الحل المناسب لهذا الشخص.

إيجاد بدائل التدريب:

إذا لم يكن التدريب هو الحل المناسب، فلا بد من إيجاد حلول أخرى. وإذا لم يكن هناك حاجة عمل أو حاجة إستراتيجية مهمة للتدريب، فينبغى ألا ندخل الناس فى دورات لمجرد حضورهم إياها. "لا حاجة إلى عمل شىء" هو بديل مقبول تماماً.

وإذا كان الشخص لديه المهارات والمعرفة فعلاً، فينبغى أن ننظر إلى ما يمنعهم من الأداء الجيد. فربما يكون الشخص لديه الرغبة فى الأداء الجيد، ولكن قلة الموارد أو الإجراءات السقيمة تعوق أداءهم. وفى هذه الحالة ينبغى أن نتعرف على رغبتهم، ونساعدهم على إزالة الحواجز. وربما تدعو الحاجة إلى عقد جلسة للاستشارة فى حال وجود مشكلة شخصية أو اتجاه غير مساعد يمثلان مصدر الصعوبة.

وربما يتعين عليك توفير تدريب محفز للذاكرة إذا كان الشخص قد سبق تدريبه، ومن المرجح أن يكون التدريب والتطبيق على رأس العمل هو المطلوب.

وإذا لم يكن لدى الشخص قدرة كافية على أن يجعل التدريب اقتصادياً، فربما يتعين علينا أن نعيد توزيع الموظفين إلى مهام أخرى، ونبحث عن آخرين للقيام بالعمل. ومن ثم يتعين علينا بالتأكيد إعادة فحص إجراءات التعيين ومعايير الاختيار.

وفى حالة الشخص الذى لا يكتب التقارير، نجد أنه كان يتوافر لديه المهارات والمعرفة، ولكنه كان غير راغب فى استغلالها. ومن ثم نخلص - إذا لم يكن ثمة عائق - إلى نتيجة مفادها أننا نتناول مشكلة فى التوجه. لذا، فبدلاً من إرسال هذا الشخص إلى دورة أخرى فى كتابة التقارير، فإن الإجابة الأفضل بالنسبة له هى أن يقوم مديره بلفت نظره. ومن الواضح أن هذا ليس حلاً تدريبياً. وإذا كان ثمة تدريب تدعو الحاجة إليه، فهو أن يتم إرسال المدير إلى دورة فى كيفية لفت نظر المرؤوسين وإرشادهم.

وظيفة الإرشاد:

الإرشاد هو مهارة مهمة للمديرين، وهى مهمة بصفة خاصة حين يتم التعرف على حاجات التدريب. وخطوات عملية الإرشاد هى:

١ - إرساء الجو المناسب.

٢ - وضع التوقعات.

٣ - البحث عما فى آراء المسترشد من نقاط قوة أو ضعف.

٤ - قبول خطة للتطوير.

٥ - الإيجاز.

ويتناول الفصل الرابع عملية الإرشاد والنصح على نحو أكثر تفصيلاً. ورغم أن العملية هناك تصور مديراً للتدريب يقوم بإرشاد أحد المدربين، إلا أن الأساليب يمكن تطبيقها على مناقشات التقويم والتطوير.

إعداد مسودة خطة التدريب:

إنك حين تعلن شرعية متطلبات التدريب فأنت فى موقف لوضع مسودة لخطة التدريب. وهذا ينبغى أن يشتمل على تقديرات لـ:

- عدد أيام التدريب التى تعتقد أنه يتعين عليك توفيرها.
- نشر عبء التدريب على مدار العام.
- تكلفة التدريب.
- عدد أيام التدريب لكل موظف.

وفى الفصل السادس نقوم بتغطية كيفية إعداد خطة مفصلة للتدريب.

تقدير أثر عبء التدريب:

خذ مسودة خطة التدريب وتأمل أثرها من زاويتين:

١ - التأثير فى إدارة التدريب.

٢ - التأثير فى المنظمة.

إن التأثير على إدارة التدريب هو فى الواقع مسألة ما إذا كان يتوافر لها المقدرة والمجال والميزانية والموارد لتلبية الحاجة إلى التدريب. فإن لم يتوافر لإدارة التدريب المقدرة على تلبية هذا المطلب، فقد آنَ أن تنتبه إلى أنك بحاجة إلى مزيد من الموارد. أما التأثير فى المنظمة فهو أقل خفاء. حاول أن تسأل نفسك الأسئلة التالية لتساعدك على فهم ذلك التأثير:

- ما الذى تعنيه الساعات المقدرة للتدريب لكل شخص فى مفهوم أولئك البعيدين عن موقع العمل؟
- ما العقوبات القصيرة المدى المتوقعة، فى ظل مدد وتكاليف الإنتاج المتزايدة، مقارنةً بالأرباح البعيدة المدى؟

– كم عدد الأفراد الذين يمكنك أن تتحمل غيابهم دفعة واحدة عن إحدى الإدارات؟

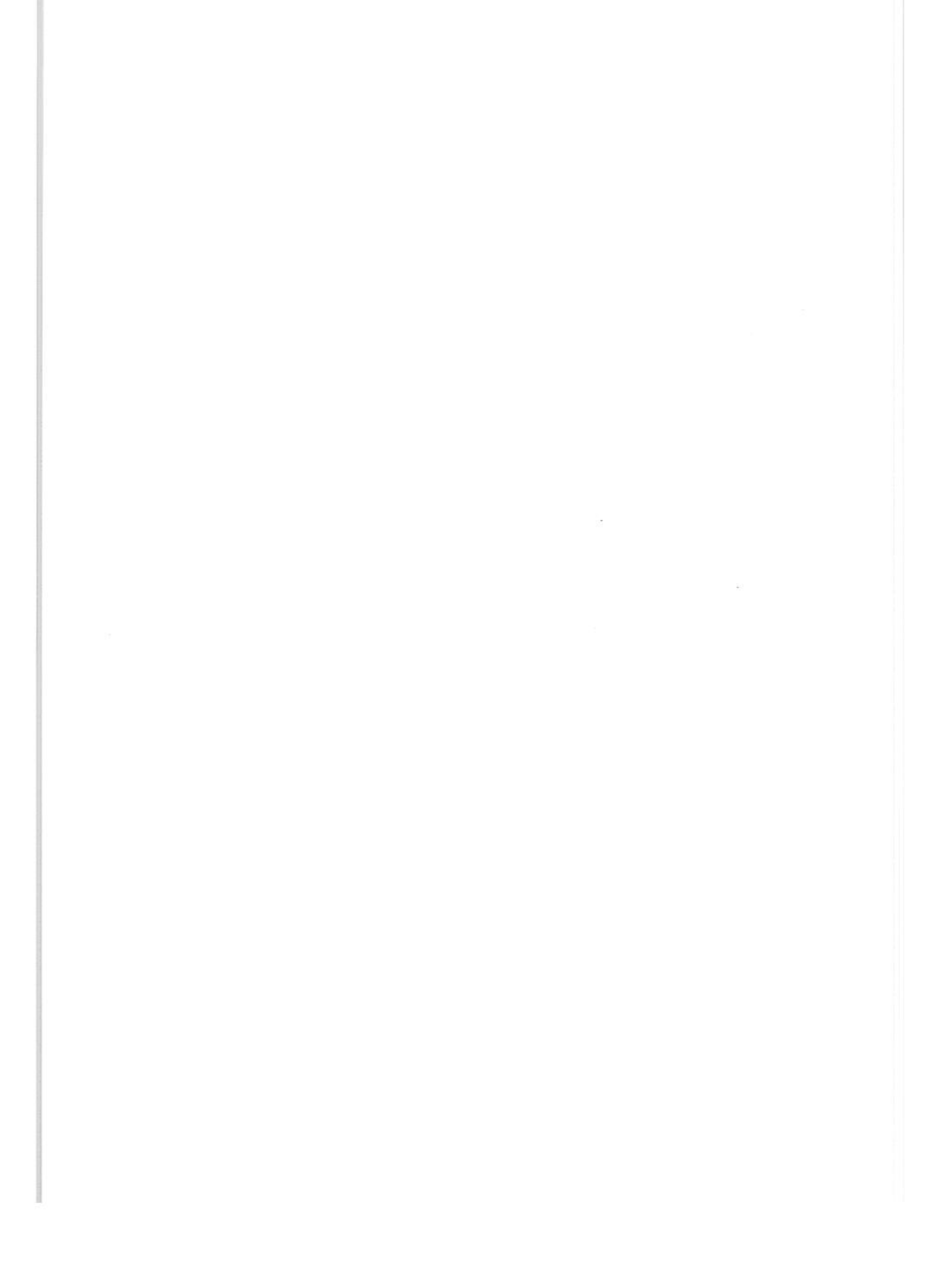
– ما الأعباء الأخرى على الميزانية التى تحتاج إليها لتقديم خطة للتدريب؟

ناقش مسودة الخطة مع رؤساء المنظمة ومديرى الموارد البشرية:

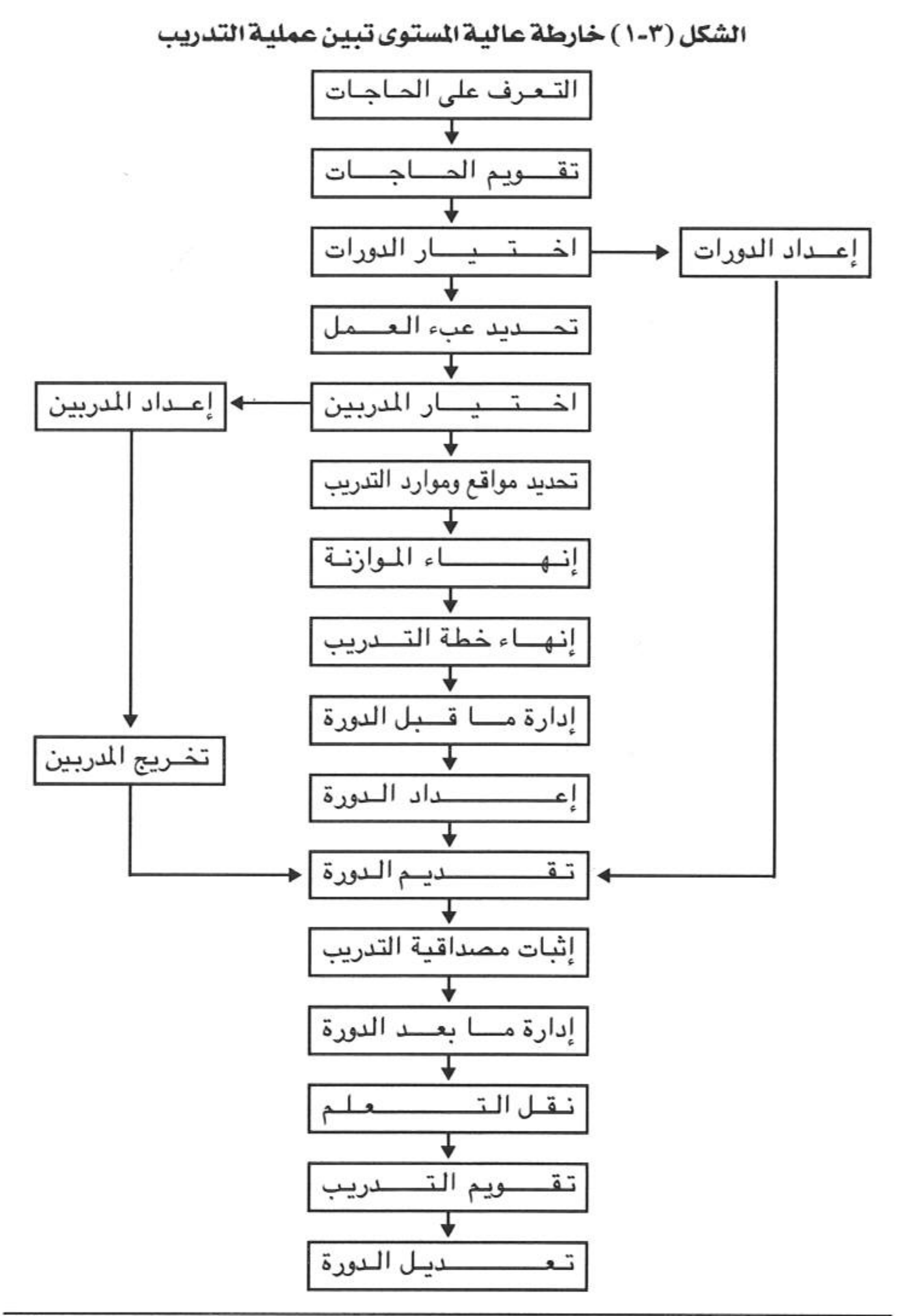
إن فهم ما للتدريب من تأثير يضعك فى موقف جيد لمناقشة مسودة الخطة مع كبار مديرى الإدارة ومديرى الإدارات والموارد البشرية. والغرض من هذه الخطوة هو الحصول على "عدد وافر" من أصحاب الحصص قبل التوصل إلى الخطة النهائية. وإن التعامل مع ألوان "النقص المميتة" والاعتراضات عند هذه المرحلة لهو أفضل بكثير من التعامل معها فيما بعد فى دورة التدريب.

ويمكنك مناقشة ما يعنيه عبء الطلب والتدريب لتجنب "المفاجآت غير السارة" فى وقت لاحق من العام. ويمكنك الحصول على موافقة على الموازنة المقترحة. ويمكنك مناقشة القضايا، ومناقشة ما إذا كان التدريب المطلوب مناسباً.

الفصل الثالث
الدورات التدريبية



الشكل (٣-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



سوف نغطى فى هذا الفصل خطوتين أخريين من عملية التدريب، وهما:

- اختيار الدورات.
- إعداد الدورات.

وبعد توضيح أن التدريب مناسب لحاجات التطوير المعروفة، فإن الخطة التالية هى توفير الدورات التى تلبى تلك الحاجات. وينبغى أن نتخذ خيارات حيال ما إذا كنا نشترى أو نعد دوراتنا. وإعداد دورة ما من لا شىء يمكن أن يكون مكلفًا ومستنفداً للوقت. بل إن شراء دورة تتطابق تمامًا مع كل المتطلبات ليس بالسهولة التى يبدو عليها.

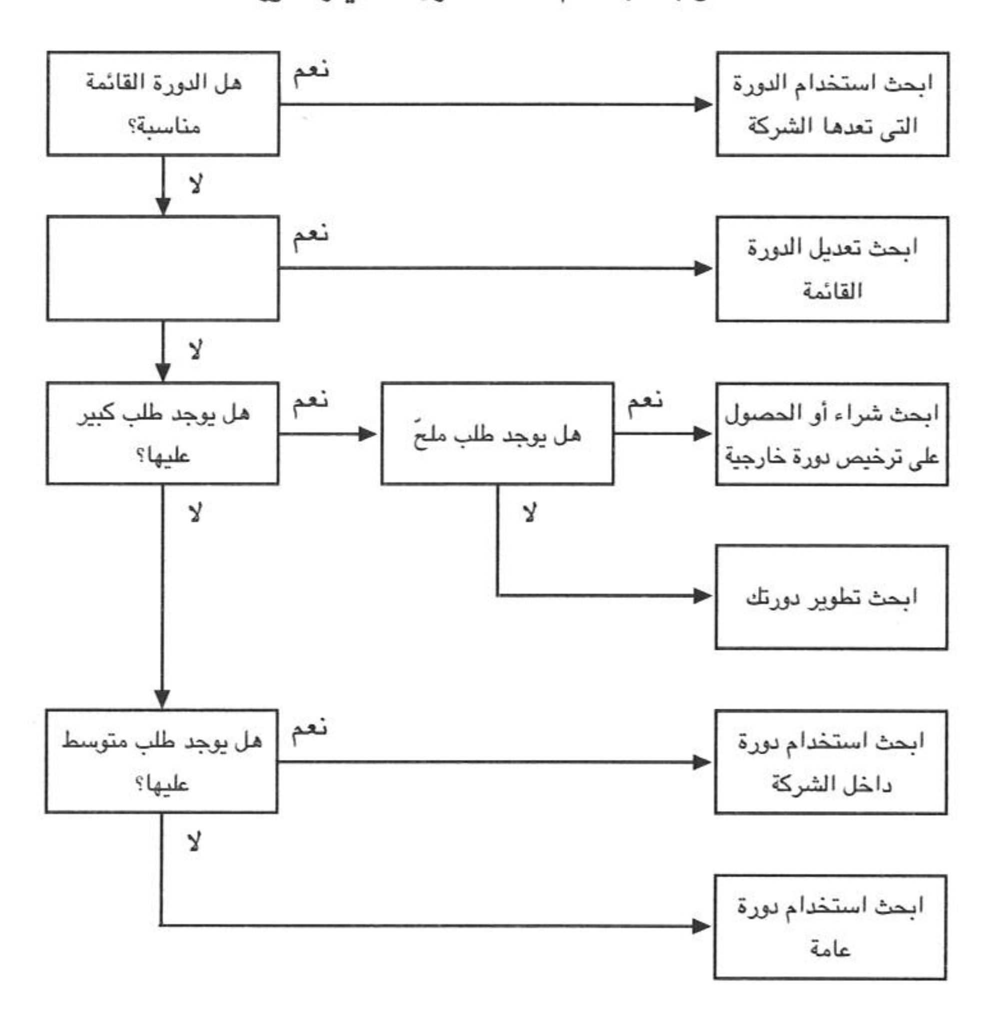
اختيار الدورة:

وعندما تأتى إلى اختيار الدورات، فإن لديك الخيارات التالية:

- استخدام دورة قائمة.
- تعديل دورة قائمة.
- شراء أو الحصول على ترخيص دورة خارجية.
- إعداد دورتك الخاصة بك.
- استخدام دورة داخل المنظمة.
- استخدام دورة عامة.

وأيًا كانت الخيارات التى تختارها، فأنت بحاجة إلى فحص مدى توافر المادة الموجودة، ومدى إلحاحية الدورة وضرورتها. ويعد الشكل (٣-٢) نظاماً حسابياً يساعدك فى اتخاذ هذا القرار.

الشكل (٣-٢) نظام العدَ العشرى لاختيار الدورات



ابحث فى استخدام الدورة التى تعدها الشركة:

أولاً، ابحث ما إذا كانت هناك دورة مناسبة قائمة بالفعل داخل إدارتك التدريبية. فإذا كنت محظوظًا، وكان لديك نظام جيد لتخزين موادك، فسوف تكون قادراً على إيجاد دورة مناسبة. فإذا كنت تدير إدارة جديدة للتدريب، فإن فرصتك فى إيجاد دورة مناسبة تقل بصورة كبيرة.

فإذا كنت تعمل لدى شركة صغيرة، فربما يتعين أن ينتهى بحثك هناك. وعلى أية حال فلا تستسلم بسرعة، إذا لم تسفر جهودك الأولى عن شىء. وسوف تفاجأ بعدد الدورات التى تم إعدادها وإدارتها على مدى السنوات. ويمكن أن يكون البحث عن هذه الدورات شبيهًا بالبحث عن إبرة فى كومة من القش.

أولاً، جرب إدارة شؤون الموظفين، وهم الموظفون الذين غالبًا ما يدعون لعقد الدورات التدريبية. وأيضًا حاول أن تسأل المشرفين ومديرى الأقسام، وأحيانًا يقوم المديرون بصفة مستقلة بترتيب الدورات التدريبية لموظفيهم.

هل قامت شركتك بحل إدارة التدريب بها منذ بضعة سنوات؟ فهذه يمكن أن تكون عملية دائرية. وفى العهود الجيدة تتسع إدارات التدريب، أما فى العهود الصعبة فغالبًا ما يكون التدريب أحد الأنشطة الأولى التى تتعرض للضرر. فإذا كنت محظوظًا، فقد يظل المدربون فى الشركة، ولكنهم يعملون فى إدارات أخرى. وسوف يتعين عليك فى هذه الظروف أن تستخدم جميع قدراتك فى المهارة والإقناع والدبلوماسية. قم برعاية هؤلاء المدربين السابقين. وتلك الدواليب والأرفف وخزائن الملفات هى غالبًا مناجم ذهب لمواد التدريب.

أما إذا كنت تعمل فى شركة كبيرة أو متعددة الجنسيات، فسوف يتوافر لديك مساحة كبرى للبحث يتعين عليك المناضلة من أجلها. اقض بعض الوقت فى الاتصال هاتفيًا بإدارات التدريب الأخرى داخل شركتك. اطلب نسخًا من كتالوجات التدريب الخاصة بتلك الإدارات. تتبع البنود التى تقرؤها فى أعداد المجلات التى تصدرها الشركة. افحص الشائعات التى تسمعها من مصادرك السرية للمعلومات. وقد يستغرق الأمر بعض الوقت والمثابرة للوصول إلى الشخص المناسب ودورة التدريب المناسبة، ولكنه يخلف ثمرة طيبة فى النهاية.

وثمة مدخل آخر لتشكيل الصلات بمديرى التدريب فى الشركات بمنطقتك. وهذه دائمًا فكرة جيدة، لأنها مفيدة لتبادل الملاحظات ومقارنة طرق العمل. وقد تجد أيضًا أن من المفيد بشكل متبادل أن تتبادل مواد التدريب، شريطة ألا تتضمن معلومات خاصة.

ورغم كل جهودك ربما لا تزال غير قادر على إيجاد دورة قائمة تلبى حاجاتك. بل إنك قد تصادف مزيدًا من الإخفاق فى كل مرة تواجه ردًا تقليديًا من قبيل: "لقد استبعدت ذلك فى الأسبوع الماضى – ولم أعتقد أن ستدعو الحاجة إليه مرة أخرى!"

ابحث فى تعديل دورة قائمة:

وبعد استنفاد كل الإمكانات من أجل إيجاد دورة قائمة مناسبة، تأتى الخطوة التالية وهى رؤية ما إذا من الممكن إعداد أى دورة أخرى لتلبية الحاجة.

ومدى سهولة ذلك إنما تعتمد على كيفية إعداد الدورة من الأساس. وبعض الدورات محكمة إحكامًا جيدًا لدرجة أنه يستحيل إزالة أجزاء من الدورة بدون تدمير بناء كل الأجزاء، أو فقد معنى الأجزاء الفردية. وأى تغيير فى جزء واحد من هذا النوع من الدورات سوف يكون له تأثير على الدورة ككل. وسوف تجد نفسك تعيد كتابة برنامج الدورة إلى حد كبير.

وإذا كانت الدورة تضم هيكلاً قياسيًا، فإن مهام التعديل والتكيف تصبح أكثر سهولة. ويمكن إضافة أو إزالة أو إعادة ترتيب أجزاء إلى أن تحصل على الدورة التى تحتاج إليها.

وحين تأتى إلى إعداد دوراتك باستخدام الهياكل القياسية التى يسهل تكيفها لتلبية الاحتياجات المستقبلية. وفى بعض مجالات التدريب كالتدريب على الإدارة سوف يظل المضمون ثابتًا على مدى أعوام. نعم، التأكيد قد يتغير، وقد يتم إضافة أو إزالة بعض الموضوعات، ولكن الأسس تظل كما هى. والإدارة الجيدة تظل إدارة جيدة أيًا كان الاسم الذى تحب إطلاقه عليها. ويعرض المديرون الجيدون المهارات نفسها عبر القرون.

ويكاد يكون من المعتاد أن أى مقدمة للإدارة تضم وحدات قياسية عن:

- الاتصالات.
- الدافع.
- القيادة.
- دور المدير.
- التدريب والاستشارات.
- اتخاذ القرار.
- التخطيط والتنظيم.
- الاجتماعات.
- التفويض.
- إجراء المقابلات الشخصية.

وربما تريد أيضًا أن تضيف وحدات قياسية عن الوقت والتعامل مع الضغوط. ولكى تقوم بتغطية كل تلك الموضوعات ربما يستغرق منك ٦٠ ساعة.

وإن قائمة بهذه الوحدات القياسية التى تبين ما الذى يشتمل عليه كل موضوع، سوف تساعدك أو تساعد عميلك على اتخاذ الأولويات والقرارات حول المضمون. انظر الشكل (٣-٣) الذى يمثل مقتطفًا من قائمة نموذجية.

الشكل (٣-٣) مقتطف مأخوذ من قائمة تدريبية

أسس الإدارة:

أ – دور المدير (٣ ساعات)

١ – تحديات الإدارة (٠,٤ ساعة)

أ – فيديو: دور المشرف	٠,٢ ساعة
ب – مناقشة: التحديات التى تواجه المشاركين	٠,٢ ساعة

٢ – وظائف الإدارة (٢,٦ ساعة)

أ – فيديو: دور المشرف	٠,٢ ساعة
ب – مناقشة: التحديات التى تواجه المشاركين	٠,٢ ساعة

ب – اتخاذ القرار وحل المشكلات (٤,٥ ساعة)

١ – اتخاذ القرار (٢,٥ ساعة)

أ – محاضرة: ما هو اتخاذ القرار؟	٠,٢ ساعة
ب – محاضرة: القرارات وحل المشكلات	٠,٢ ساعة
ج – محاضرة: خطوات اتخاذ القرارات	٠,٥ ساعة
د – مثال: دراسة حالة "تبديل وندوز"	٠,٥ ساعة
هـ – مثال: دراسة حالة "السيارات الجديدة"	١,٠ ساعة

٢ – حل المشكلات (٢,٠ ساعة)

أ – مناقشة: مراجعة لحل المشكلات	٠,٣ ساعة
ب – تمرين: دراسة حالة "احمل الشعلة"	١,٧ ساعة

تابع الشكل (٣-٣).

ج - الاتصالات (٢ ساعة)

١ - مبادئ الاتصالات

أ - محاضرة: نموذج الاتصالات ٠,٤ ساعة

٢ - حواجز الاتصالات

أ - تمرين: "الصامتون المحدودة"

ب - تمرين: "الهامسون الصينيون"

٣ - مساعدات الاتصالات

أ - تغذية إرجاعية ٠,٥ ساعة

ب - محاضرة: الاتصالات الفعالة ٠,٣ ساعة

د - فهم التمويل (٢,٥ ساعة)

١ - مراقبة الميزانية (٢,٥ ساعة)

أ - محاضرة: "عملية الموازنة" ٠,٣ ساعة

ب - محاضرة: "التنبؤ بكمية النقدية" ٠,٣ ساعة

ج - محاضرة: "الربح وحساب الخسارة" ٠,٦ ساعة

د - تمرين: "تخطيط موازنة ما" ١,٠ ساعة

وثمة قدر كبير من النقاش بين المدربين حول استخدام "قوائم التدريب" أو "كتالوجات التدريب". ويشعر الكثير من المدربين بعدم الارتياح حول إعطاء العملاء قائمة بالتدريب، لأنهم يشعرون أن العملاء لا يختارون سوى ما "يتخيلونه". ويمكنك تجنب هذا الخطر بأن تكون حاضراً لتقديم النصيحة حين يقوم الزبون بالاختيار.

وإحدى المزايا الرئيسية للقائمة هى أنه يمكنك أن تضع بسرعة وصفاً للدورة التى تقوم على تفسيرك لمتطلبات العميل. وسرعان ما يتضخم أى سوء فهم بعرض وصف الدورة للعميل.

ابحث فى شراء أو الحصول على ترخيص دورة خارجية:

شراء الدورات المناسبة:

حتى ولو لديك ميزانية كبيرة، وهو ما لا يتوافر سوى للقليلين منا، فإن إيجاد دورة مناسبة ما زال صعبًا للغاية. ومن الأمور المساعدة مطالعة المجلات المتخصصة وأن تضع نفسك على قوائم المراسلات، ولكن كن على حذر من أنه يتعين عليك أن تقضى بعض الوقت فى استعراض جميع الرسائل التى ستتلقاها. وسوف تحتاج أيضًا إلى نظام جيد لترتيب الملفات، حتى يتسنى لك سهولة الرجوع إلى الملف المناسب حين تدعو الحاجة إلى ذلك. وإن قاعدة بيانات صغيرة على جهاز الكمبيوتر الخاص بك سوف تساعدك على استعادة المعلومات، بالرغم من أنك سوف يتعين عليك أن تكون مرتبًا للغاية بشأن إدخال البيانات كما تلقيتها.

وتأتى بعض الدورات حزمةً كاملةً مزودةً بالشفافات، وخطط العمل، ومواد الدراسة، وشريط فيديو. انظر بعناية إلى الحزم التى تأتى مرفقة بشريط فيديو على أنها قياسية. وأحيانًا اشعر بأن ثمة شريط فيديو مرفقًا، لأن هذا هو الشىء الذى يتعين عمله فضلاً عن كونه جزءًا أساسيًا من التدريب.

وابحث أيضًا عما إذا كنت قد مُنحت الحق فى عمل نسخ من المواد الدراسية. وإلا، فقد تجد نفسك ملزمًا بتكلفة غير متوقعة لشراء المزيد من المواد الدراسية فى كل مرة تعقد فيها الدورة. وبعض هذه المواد منتجة بشكل جيد، وربما تود أن تستخدمها بدلاً من النسخ. ويعد هذا جيداً إذا كنت تقوم به عن علم عند شرائك الحزمة. وربما تود أيضًا أن تنظر إلى الدعم الذى تتلقاه مع هذه الحزم. فعلى سبيل المثال، قد لا يكون هناك "تدريب للمدرب". ويعد هذا على ما يرام إذا توافر لديك مدربون ذوو خبرة، لديهم فهم عميق للموضوع. وإلا فقد تجد نفسك تاركًا مدربيك بلا حماية – لا سيما مع الفصول الأكثر حيوية.

ترخيص الدورات:

وثمة مدخل آخر يمكن أن تتخذه إذا لم يكن لديك وقت كافٍ لإعداد دورتك. ويمكنك الحصول على ترخيص مدربيك لعقد دورات تجارية. ويتعين عليك أن تدفع من أجل تدرب

مدربيك. وبالإضافة إلى ذلك، ربما يتعين عليك أن تدفع رسمًا للحصول على حقوق عقد الدورة، بالإضافة إلى رسم الترخيص فى كل مرة تعقد فيها الدورة. والحصول على الترخيص يتطلب تكلفة مبدئية كبيرة، وكلما زاد عدد المنتسبين إلى الدورة أصبحت التكلفة أكثر فعالية. وثمة سبب آخر للحاجة إلى مطلب معقول لجعل هذا المدخل حيويًا هو أنه يمكن أن يتطلب الأمر من دورة إلى أربع دورات للوصول بالمدرب إلى المستوى المطلوب. (انظر القسم الذى يتناول تخريج المدرب فى الفصل الرابع.).

ولا يتم عادة الإعلان عن الترخيص، ولكنك قد تلاحظ إعلانًا أو اثنين فى المجلات الخاصة بالتدريب. وحتى بالرغم من أن شركة التدريب قد تعلن عن خيار الترخيص، فإن عددًا مفاجئًا سوف يكون راغبًا فى التفاوض حول ترخيص دوراتهم إذا كان من المحتمل أن تضع مزيدًا من العمل فى طريقهم.

ابحث فى إعداد دورتك الخاصة:

وحتى مع افتراض أن لديك الخبرة والوقت اللازمين، فمن المفيد من ناحية اقتصادية فقط أن تطور دورتك الخاصة إذا كان عليها طلب كثير. ويمكنك إما أن تستخدم خبرة مدربيك، أو أن تعين مستشارين لإعداد الدورة. ويعد هذا أكثر كلفة من استخدام موظفيك لإعداد الدورة، ومن ثم اتبع هذا المدخل إذا كانت الدورة خاصة بشركتك، وكان هناك طلب كثير وملح على الدورة. سوف نغطى إعداد دوراتك فى مكان آخر من هذا الفصل.

ابحث فى عقد دورة داخل المنظمة:

إن الدورة داخل المنشأة هى حيث تعقد شركة التدريب إحدى دوراتها داخل مبانى المنظمة ومنشآتها. ومن ثمرات هذا أنه يقلل من تكاليف السفر، كما يقلل عادة من كلفة مقدمى التدريب. والدورة داخل المنظمة هى حل جيد حين يكون هناك طلب داخل المنشأة بعقد دورة فى مجال موضوعات سابقة.

وتعد الاستعانة بالمستشارين باستمرار ولفترة طويلة أكثر كلفة من الاستعانة بموظفيك فى التدريب.

وإذا كان يتعين عليك الاستعانة بالمستشارين لفترة طويلة، فهذا جدير بمناقشة الرسوم المترتبة على ذلك. ولا يتوقع معظم المستشارين أن يتقاضوا أجرًا عن كل عمل

يقومون به فى كل يوم من أيام السنة. فهم يحللون الوقت الذى يقضونه لتحقيق رسوم يومية؛ ومعنى هذا أنهم قد يرغبون فى أن يقدموا لك تخفيضًا فى مقابل عمولة مضمونة متوسطة إلى طويلة المدى.

ومن المحتمل أنك تحصل على تخفيض من جماعات تتألف من شخص واحد ومجموعات صغيرة من المستشارين. ومن المدهش أن المؤسسات الكبيرة تتمسك بالرسوم المعتادة حتى فى أوقات الكساد. فلا تدع ذلك يثبط من عزيمتك. وتأكد أنك تتفاوض مع مدير المؤسسة. فإذا كنت لا تزال تلقى مقاومة حول التخفيضات، فحاول التحدث فيما يتعلق بالأماكن المجانية.

وبعض الشركات تقدم للمدربين أجورًا يومية، ولكن هذا يعد مكلفًا للغاية حين تحتاج الدورة إلى اثنين من المدربين.

وإذا احتاجت الدورة إلى كبير مدربين ومدرب مساعد، فيمكنك أن توفر بعض المال بتقديم الدعم لمدربك بوصفه مدربًا مساعدًا. ويعد هذا مهمًا بصفة خاصة حين يكون دور المدرب المساعد هو مراقبة التغذية المرتدة وتقديمها.

ابحث فى استخدام الدورات العامة:

وحيث يكون هناك طلب صغير أو فردى، فإن أكثر المداخل فعالية هو إرسال الموظفين لحضور دورات عامة خارجية. ويصعب الحكم على نوعية الدورات الخارجية دون أن تتولى بنفسك دراسة كل الدورات – الذى ربما لا يعد أفضل استخدام لوقتك. وهذا صحيح خاصة إذا كنت بصدد إرسال موظف أو اثنين فى كل دورة.

ويمكن الاستفادة هنا من سمعة الشركة التى تجرى الدورة ومن خبرات مديرى التدريب الآخرين. ولا تتردد فى السؤال عن أسماء الشركات التى تستخدم الدورة. وحين تتصل هاتفيًا بهذه الشركات، فستسمع عادة ثناء صادقًا عن الدورة.

تحدث إلى مقدمى التدريب، وإلى أقوى المرشحين لحضور الدورة. وهذا أيضًا سوف يساعدك على تشكيل رأى حول ملاءمة الدورة. وبعض شركات التدريب تتخذ أيامًا مفتوحة حيث تقدم فيها مقتبسات من الدورات التى تقدمها. وهذا سوف يساعدك فى اكتساب شعور حول أسلوب الدورة ومحتواها وحِرْفيتها.

إعداد دوراتك الخاصة:

إن إعداد دوراتك يمكن أن يكون مرضيًا من نواحٍ عديدة، حتى بالرغم من أنه مكلف ويستنفد وقتًا.

وإعداد الدورة هو موضوع كبير للغاية. ومن الأهمية بمكان أن تفهم ما الذى يشتمل عليه؛ لأن ذلك جزء حيوى وجوهرى من عملية التدريب. ولكون عملية الإعداد موضوعًا كبيرًا، فإنها فى الواقع بحاجة إلى كاتبها المكرس لها. وعلى أية حال، فالوصف التالى يتعين أن يقدم لك فكرة جيدة للغاية عما تدور حوله عملية إعداد الدورات.

إن العملية التى أستخدمها قد تطورت عبر السنين. وكشأن كل العمليات التى تم وصفها فى هذا الكتاب، فإن إعداد دورة التدريب الخاصة بك أكثر فوضى وإرباكًا من الرسم الطولى الدقيق المبين فى شكل (٣-٤). فالحياة الواقعية عادة ما تكرر نفسها إلى حد كبير.

الشكل (٣-٤) عملية إعداد الدورات التدريبية

- **تحديد الموضوع**
- **وصف الأهداف**
- **الحصول على خبرة بالموضوع**
- **وصف الطلاب**
- **التعرف على محتوى الدورة**
- **هيكل محتوى الدورة**
- **تدوين الأهداف والاختبارات**
- **اختيار الطرق والوسائل**
- **كتابة دليل المدرب ومواد الدراسة**
- **إعداد الوسائل البصرية**
- **تقويم النظراء**
- **إجراء دورة (أو دورات) تجريبية**

ولا يتعين عليك أن تحاكى هذه العملية دون تعديل أو تطوير. ابحث بشتى الوسائل عن بعض الطرق الأخرى لإعداد الدورات، وإذا ضل بك الطريق فيمكنك أن تتخذ هذه العملية دليلاً يقودك إلى جادة الطريق ثانية. والعملية المبينة هنا سوف تساعدك على تقديم مواد التدريب الممتازة، ولكنها ليست عوضًا عن إبداعك. ويمكنك أن تتبع هذه العملية حرفيًا، ولكنك بذلك لن يمكنك أن تقدم سوى دورة غير ذات فائدة.

تحديد موضوع الدورة:

إن حاجة التدريب إلى تحليل ينبغى أن تكون قد حددت بوضوح موضوع الدورة. تأكد أن التدريب الذى تعتقد أنه قد طُلب منك إعداده هو التدريب المطلوب فعلاً. وعدم الوضوح هو أكثر المآزق شيوعًا. فعلى سبيل المثال، ربما يكون قد طُلب منك إعداد دورة عن التخطيط والمراقبة. ويبدو هذا بسيطًا – ولكن هل المطلوب هو "إدارة المشروعات" أم "التنظيم الشخصى"؟ إن إدارة المشروعات يمكن أن تغطى موضوعات من قبيل التحليل النقدى ورسوم (جانت) التوضيحية Gantt charts، فى حين يشمل التنظيم الشخصى موضوعات من قبيل إدارة الوقت والتكيف مع العمل كما هو مرسوم له.

وثمة مثال آخر وهو الطلب الشائع "للتمويل بالنسبة للمديرين غير الماليين". وهذه الدورة عادة ما تغطى الميزانيات العمومية وكشوف الربح والخسارة، والنسب المالية العامة. وفى الشركات الكبرى لا يتعامل معظم المديرين مع هذه الموضوعات. وبالرغم من أن هذه الموضوعات قد تكون شيقة، إلا أنها لا تكون مفيدة سوى فى حالة ترك المديرين للشركة وقيامهم بأعمالهم الخاصة. إن ما هو مطلوب فى الواقع هو تفسير لكيفية تشكيل ومراقبة ميزانيات إداراتهم.

وصف الأهداف:

إن أهداف أى دورة ينبغى أن ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمتطلبات العمل التى أفرزت أولاً الحاجة إلى دورة جديدة. فأنت هنا تصف ما يريد الناس معرفته أو فعله بعد حصولهم على الدورة. وقد تريد أيضًا أن تصف التأثير الذى يتركه التدريب على نتائج العمل أو بيئة العمل.

فإذا قمت بتحليل جيد للحاجات ، فسوف تعرف بالفعل ما أنت بصدد تغييره أو تحسينه. فإذا كان الأمر كذلك، فإن هذه الخطوة من العملية سوف تكون سهلة نسبيًا. فكر أيضًا فى هذه الخطوة بوصفها نقطة اختبار. وبعد أن تدون ما تعتقده أهداف الدورة، ينبغى أن تعود إلى عملائك وتتأكد مما إذا كنت قد فسرت متطلباتهم على نحو صحيح.

ولا تقع فى فخ الاعتقاد بأن التدريب هو الحل الكامل. فالدورة عادة لا تحل سوى جزء فقط من مشكلة أكبر بكثير. ولذا، ينبغى أن تنتبه إلى أن أهداف الدورة إنما تصف الجزء من المشكلة الذى سوف تحله الدورة. والتعرف على الأهداف ضرورى لتقويم فعالية التدريب، وكذلك لإعداد الدورة. والأهداف هى مؤشرات لما تحاول تحقيقه، وتسمح لك بأن "تكمل الحلقة" فيما يتعلق بعملية التدريب. ويتناول الفصل الثانى عشر التقويم بالتفصيل.

الاطلاع على موضوعات الدورة:

بعد وصف موضوع الدورة والأهداف المتوقعة منها، يتعين البحث عن مصدر لهذه الموضوعات. وفى حالات كثيرة سوف يتم اختيارك لإعداد دورة ما لأنك بالفعل خبير فى الموضوع ذى العلاقة. فإن لم تكن خبيراً فقد يمكنك – إذن – القيام بالبحث المطلوب ولكنه قد يستغرق وقتًا طويلاً، وهو وقت أطول من الوقت المتاح لإعداد الدورة. فإن لم يكن هناك الوقت الكافى لكى تصبح خبيراً، فسوف تحتاج إلى استدعاء أناس آخرين للاستفادة من معرفتهم.

وصف الطلاب:

وكما قد تتوقع، فإن وصف الطلاب يشمل مستواهم الحالى من المهارة والمعرفة. بل والأكثر من هذا، فإنه ينبغى أيضًا أن يصف أنوا ع أولئك الذين سوف تتولى تدريبهم، بالإضافة إلى اتجاهاتهم وخصائصهم الجسدية وما يحبونه وما يكرهونه. والسبب وراء التطرق إلى كل تلك التفصيلات هى أنه يمكنها أن تحدث اختلافًا هائلاً فى كيفية مباشرتك لإعداد الدورة.

وتتطلب إحدى دورات التدريب الفنى من مهندسى الخدمة أن يقرؤوا كميات هائلة من المواد المكتوبة. ولو كان واضعو الدورة قد كتبوا وصفًا للطلاب، لأدركوا أن مهندسى

الخدمة أناس عمليون يقضون القليل من وقت فراغهم فى القراءة. وسيدرك معدو الدورة أيضاً أن المهندسين سيجدون أن أى دورة قائمة على النص مملة ومحبطة للآمال.

وينبغى أن تشتمل الخصائص الجسدية على القدرة على السمع، والنظر والقوة. فكل هذه الخصائص سوف تؤثر فى طرق التدريب، والتمارين العملية، ولون الوسائل البصرية وحجمها.

كنت ذات مرة أعقد دورة لتدريب المدربين فى سنغافورة، وكان أحد المتدربين يجد صعوبة فى اختيار موضوع مناسب للتدريب. وحيث إنه كان مهندساً، فلقد اقترحت عليه أن يتولى تدريس النظام العددى الملون (وهو النظام التى تظهر فيه الأرقام ضمن حلقات ملونة.)

وحينما كنت أدربه على "وصف الطلاب"، أكدت له مدى أهمية وصف الخصائص الجسدية للطلاب - ومن بينها عمى الألوان.

ومن ثم سمعت من فى الفصل يضحكون ويتحادثون معًا باللغة الصينية. وعندما سألتهم عن سبب الضحك، أجابونى أن الطالب نفسه الذى كنت أتحدث معه مصاب بعمى الألوان. فلقد قدمت افتراضاً خاطئاً بأن المهندسين لا يكون لديهم عمى ألوان - ولا شىء يعادل أن تصيبك قذيفتك.

وإذا حضر الطلاب إلى التدريب وهم مزودون باتجاه سلبى حول الدورة، فأنت تعرف أن عليك أن تسمح بمزيد من الوقت لنشر هذه المشاعر.

فالتعلم لا يمكن أن يتم وهناك شكوى مثارة!

وفوق هذا، كون صورة ذهنية عن طلابك تسمح لك بإعداد الدورة خصيصًا لهم. وغالبًا ما يستخدم الروائيون هذا الأسلوب: فهم حينما يكتبون رواية، فإنما يتخيلون أنهم يحكون القصة إلى قارئ نموذجى جالس أمامهم.

التعرف على محتوى الدورة:

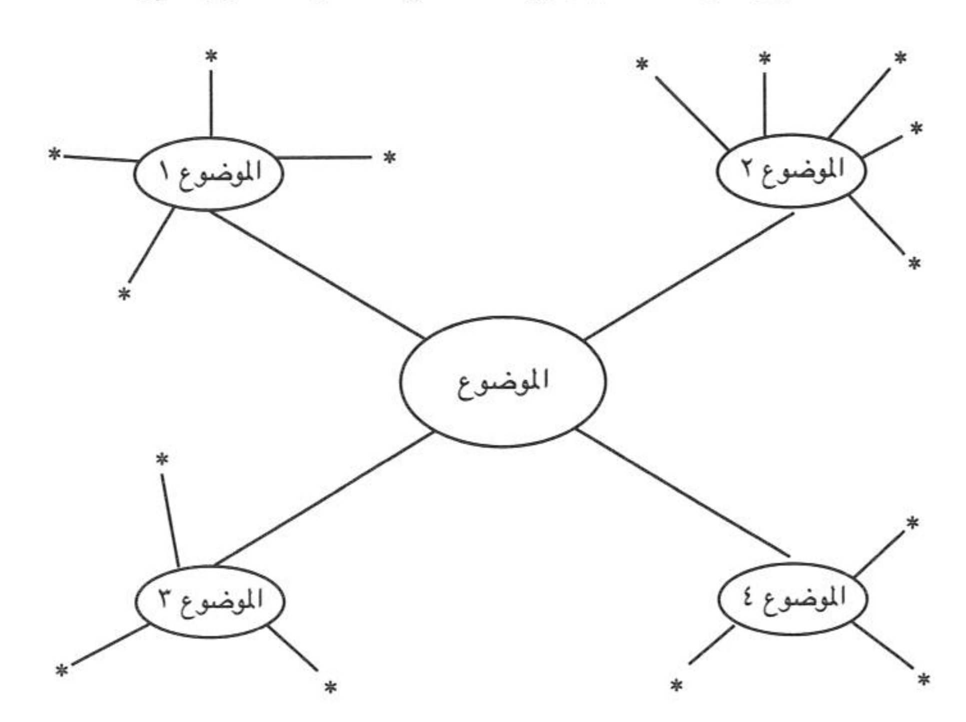
يسد محتوى الدورة الفجوة بين المستوى الحالى للطلاب والمستوى الذى سيكونون عليه بعد الدورة وحصولهم على خبرة التعلم. إننى أستخدم المصطلح "خبرة التعلم" بدلاً من مصطلح "الدورة" عمداً. ويمكن حدوث جزء فقط من التغير السلوكى المطلوب فى أثناء المدة القصيرة للدورة. ومن غير الواقعى أن نتوقع أن تحقق إحدى الدورات أكثر من تحقيق وعى بالتغيرات المطلوبة. وتقدم الدورة أيضًا ممارسة للمهارات الجديدة مع الإشراف عليها.

وبعبارات بسيطة للغاية، ينبغى أن تتخذ المعرفة والمهارات المطلوبة (كما تصفها أهداف الدورة)، وأن تطرح المعرفة والمهارات الحالية للطلاب (كما هى مبينة فى وصف الطالب).

والأسلوب المفيد فى القيام بذلك إنما يسمى "خرائط الذهن". وتعد خرائط الذهن أسلوباً إبداعياً وصفه تونى بوزان Tony Buzan فى كتابه (استخدم عقلك) Use Your Head. وتعرف الخرائط الذهنية أيضاً بـ "الأشكال العنكبوتية" أو "الأشكال الفقاعية".

ولكى تطبق هذا الأسلوب فأنت أولاً ترسم شكلاً فقاعياً فى منتصف ورقة. ثم تكتب موضوع الدورة فى داخل هذا الشكل. ثم تكتب القوائم الرئيسية للموضوعات التى تتألف منها الدورة داخل هذه "الفقاعات" التى ترفق بالفروع المتشعبة من الفقاعة التى بالوسط. ومن ثم يمكنك الحصول على الموضوعات المفصلة المتشعبة من فقاعات القائمة الرئيسية. (انظر الشكل ٣-٥).

الشكل (٣-٥) استخدام الخريطة الذهنية لتحديد محتوى الدورة



* الموضوعات التفصيلية.

بناء محتوى الدورة:

إنك حين تحدد بناء وتوقيت الدورة، فإن هذا من شأنه أن يساعد إذا كان لديك إطار للعمل من خلاله. والإطار الجيد لبناء دورة ما إنما ينبع من "مدرسة الجيش للتدريب":

- أخبرهم بما أنت بصدد إخبارهم به.
- إخبارهم.
- أخبرهم بما أخبرتهم به.

أو ضعها على نحو آخر:

- نظرة عامة.
- الموضوع.
- تلخيص.

إن الوحدات الرئيسية للدورة إنما توجد فى موضوعات الدورة ذاتها. وثمة حاجة إلى أن تكون تلك الموضوعات متتابعة حتى يكون هناك انتقال منطقى من موضوع إلى آخر. والتسلسل المنطقى ينتقل من:

- السهل إلى الصعب.
- العام إلى الخاص.
- المعلوم إلى غير المعلوم.

وبالرغم من أن الموضوعات الرئيسية المبينة فى الخريطة الذهنية تشكل محتوى الدورة، فإن الفقاعات الأكبر لن تكون بالضرورة هى الوحدات القياسية للدورة. وأنت قد كونت الخريطة الذهنية حين تأتى إلى تفهم العلاقات بين الموضوعات المفصلة. وهذا معناه أن بناء الدورة قد لا يكون هو الأكثر فعالية لتعلم الموضوع. وبعض الناس يمكنهم تدوين الترتيب الصحيح مباشرة، ولكنى أجد من الأسهل استخدام طريقة الملاحظات "المرسلة".

ابدأ بكتابة أحد مكونات الدورة (لا يهم أيها الذى تبدأ به) على ورقة صفراء صغيرة لاصقة، ثم الصقها على ورقة حائطية كبيرة، ثم اطرح الأسئلة التالية لتساعدك فى تقرير ترتيب المكونات أيها يأتى قبل أو بعد:

- ما الذى يتعين تعلمه قبل تعلم هذا العنصر؟
- ما الذى يمكن تعلمه الآن بعد تعلم هذا العنصر؟
- ما الذى يمكن تعلمه فى الوقت نفسه؟

إن الإجابات عن هذه الأسئلة سوف تقترح أى العناصر سوف تدون على اللوحة لاحقًا. داومْ على طرح هذه الأسئلة فى كل مرة تضاف فيها قائمة ملاحظات جديدة. ارسم خطوط للربط بين العناصر، ثم كون شبكة تبين التسلسل المنطقى للدورة.

وثمة طريقتان أساسيتان لتحديد مدة الدورة. الأولى هى تقدير مدة كل عنصر، ثم جمع هذه المدد معًا. والثانية هى البدء بوقت محدد ثم انظر ما أنت مهيأ له.

ومن الواضح أن الطريقة الثانية هى الطريقة الأقل إرضاء، ولكن هناك دائمًا شىء يمكن تعلمه على نحو مفيد – ولا يهم الوقت القليل الذى لديك. وهذه فقط مهمتك أنت والشخص الذى طلب الدورة، كونه مدركًا للقيود والنتائج الناجمة.

وفعالية كمية التدريب المحدودة إنما تعتمد إلى حد بعيد على حالة الطلاب المعرفية الحاضرة. فإن لم يكن لديهم معرفة قائمة، فإن أى كم من التدريب سوف يحقق تحسنًا. وحيث تكون المعرفة محدودة جداً، فإنه يمكن أن يكون للتواصل تأثير كبير وضرورى (وثمة ثلاثة أشياء أنت تحتاج إلى معرفتها لتحقيقها فى أثناء اليوم).

وحين تكون هناك كمية محدودة من الوقت، أو حين تضطر إلى تقليل مدة الدورة لتقليل النفقات، فإن ثمة طريقتين متغيرتين لعمل ذلك. الأولى هى النظر فى منهجية التدريب لمعرفة ما إذا كان هناك طرق أكثر فعالية لتحقيق الأهداف ذاتها. وعلى سبيل المثال، أنت قد تستخدم التمرين نفسه لتقديم تطبيق لكل من التدريب والمشورة بدلاً من أن يكون هناك تمرينان منفصلان.

والطريقة الأخرى هى أخذ المحتوى من الدورة. وفى هذه الحالة فإن القرارات التى يتعين عليك اتخاذها تدور حول ما تأتى وما تدع من الدورة.

وينبغى ألا نقع فى الخطأ بالاعتقاد بأننا نستطيع تقليل مدة دورة ما بالإسراع بها أو بفرض المزيد من الضغط على الطلاب؛ إذ إن فعالية الدورة سوف تعانى ذلك. وإن قائمة التدريب التى وصفت من قبل فى هذا الفصل هى إحدى طرق مساعدة العميل على وضع أولوية ما ينبغى فعله فى الوقت المتاح.

ذات مرة طلب أحد عملائى أن يتم تدريس كل المحتوى المبين فى قائمة التدريب فى مدة أربعة أيام. وإن الإضافة السريعة للأوقات سرعان ما كشفت أن الأمر قد يستغرق أكثر من ٦٠ ساعة لإكمال التدريب. وإن المناقشات الإضافية حول متطلبات العميل

وأولوياته قد أدت إلى ٥٠ ساعة من التدريب، وزعت على مدى خمسة أيام. وللحفاظ على إبقاء الفوضى فى أدنى درجاتها، فقد تم تقسيم الدورة إلى جزأين. يتألف الجزء الأول من يومى عمل، أما الجزء الثانى الذى يتألف من ثلاثة أيام عمل فيبدأ بعد ذلك بثلاثة أسابيع من الخميس إلى السبت.

وحين يتعين عليك اتخاذ قرارات صعبة فمن الأفضل تحليل محتوى الدورة بعناية شديدة فى ظل معايير معينة. عرِّف عميلك بتلك المعايير، لأنك سوف تستخدمها لقبول محتوى الدورة أو رفضه. وإن المعايير الفعلية التى تستخدمها إنما تعتمد إلى حد كبير على متطلبات عميلك من الدورة؛ لذا فمن الضرورى تحديد تلك المعايير فى وقت مبكر جداً من إعداد العملية. وفى الملحق ٦ تجد مثالاً لكيفية استخدام المعايير لتحديد محتوى الدورة.

وينبغى أن تكون حصيلة بناء محتوى الدورة عبارة عن أجندة أو برنامج للدورة. فإذا كانت الدورة قصيرة وغير معقدة، فإن الأجندة سوف تكون مثل أجندة اجتماع (انظر الشكل ٣-٦). وسوف تستخدم نوع برنامج الدورة المبين فى الشكل (٣-٧) حين تكون الدورة أطول وأكثر تعقيداً.

الشكل (٣-٦) أجندة الدورة

الأجندة

مقدمة ٩:٠٠

توقعات

الأجندة

إدارة الجودة الشاملة، لماذا؟ ٩:٢٠

الحاجة

خطوات أولية

رواد الجودة

مولد إستراتيجية

العناصر الأساسية للإستراتيجية

تابع الشكل (٣-٦).

ما هي الجودة؟	٩:٤٠
تعريفها	
معاييرها	
نظمها	
قياسها	
هل تتحقق الجودة بدون مقابل؟	١١:٠٠
تكلفة الجودة	
التطابق	
عدم التطابق	
الفرض الضائعة	
من هو العميل؟	١١:٢٠
الموردون	
العملاء المحليون	
العملاء الخارجيون	
أدوات المهنة؟	١٢:٠٠
عملية حل المشاكل	
عملية تحسين الجودة	
إمكانية حدوث العملية	
شكل عظم السمكة	
تحليل باريتو (Pareto)	
تحليل مجال القوة	
المهارات التفاعلية	
إلى أين نتحرك من هنا؟	١٦:٠٠
مراجعة	١٦:٣٠

الشكل (٣-٧) مثال لبرنامج الدورة

٨:٠٠	يوم ١	يوم ٢	يوم ٣	يوم ٤	يوم ٥
٩:٠٠ ١٠:٠٠	مقدمة	الدافع والقيادة	التخطيط المالى	اختيار الموظفين	إدارة المشاريع (٢)
١١:٠٠ الغذاء	دور المدير		اجتماعات فعالة		
١٣:٠٠ ١٤:٠٠	الاتصالات	إدارة الوقت	التدريب والاستشارات	إدارة المشاريع (١)	إدارة ضغوط العمل
١٥:٠٠ ١٦:٠٠ ١٧:٠٠	اتخاذ القرار	السرية			السرية
المساء	تمرين البقاء		لعبة الأرقام	مشروع الخطة	

كتابة الأهداف والاختبارات:

الهدف هو عبارة تبين ما الذى سيكون الطلاب قادرين على فعله لمجرد إتمامهم لقسم من الدورة. وهى مؤشر على حدوث التعلم. لاحظ أنى قلت (مؤشر) لا (مقياس). والتعلم هو ما يستمر داخل ذهن الطالب، ومن ثم فلا يمكن قياسه مباشرة. ولذا فبينما يعد من الممكن تماماً أن يكون هناك هدف "فهم المهارات بين الأشخاص"، إلا أن هذا ليس مفيدا فى قياس فعالية التدريب. وقد يسأل الطلاب ما إذا كانوا يفهمون المهارات بين الأشخاص، أو يمكن للمدرب الحصول على "شعور" بما تم فهمه بطرح أسئلة عامة أو ملاحظة لغة الجسم.

وثمة منهج آخر وهو استخدام مؤشرات غير مباشرة من قبيل الأشياء التى يستطيع الطلاب القيام بها عند حدوث التدريب. والمهارة فى هذا المنهج تقرر ما ينبغى أن تكون عليه تلك المؤشرات.

وعلى سبيل المثال، فالطالب الذى يفهم فعلاً مهارات التعامل الإنسانى ينبغى أن يكون قادراً على معرفة واستخدام كل القوائم المختلفة للسلوك اللفظى. وبالرغم من أن المدرب يمكنه سماع المتدربين وهم يستخدمون أنماط السلوك اللفظى، إلا أن فحص ما إذا كان شخص ما قد تعرف على شيء لهو أكثر صعوبة بقليل. وإحدى الطرق المتبعة هى عرض شريط فيديو لعدد من أنماط السلوك المختلفة، ثم الطلب من الطالب أن يذكر اسم كل سلوك.

والسؤال التالى هو كم عدد الاستجابات التى يتعين أن تكون صحيحة لإرضاء المدرب من أن الطالب قد استوعب بالفعل مهارات التعامل الإنسانى. هل تكون بنسبة ٥ فى المائة، أو ٢٠ فى المائة، أو ٨٠ فى المائة، أو ١٠٠ فى المائة؟

وبأخذ هذا كله فى الاعتبار، فإن أهداف "استيعاب" مهارات التعامل الإنسانى سوف يكون من قبيل:

- تقديم شريط فيديو يبين ٢٠ مثالاً للسلوك الحرفى، وسوف يستطيع الطالب تقديم تسمية صحيحة لحوالى ١٨ سلوكًا على الأقل.
- تقديم قائمة بـ ١١ سلوكًا حرفيًا، وينبغى أن يكون الطالب قادراً على تقديم أمثلة صحيحة لحوالى ١٠ على الأقل من هذه السلوكيات.

وللهدف الجيد ثلاثة مكونات:

١ - السلوك - ما يتوقع أن يقوم به الطالب.

٢ - الظروف - الظروف التى يحدث السلوك فى ظلها.

٣ - المقياس - المستوى المقبول للأداء.

وفى مثال المهارات بين الأشخاص، تكون السلوكيات هى:

- تسمية السلوكيات.
- تقديم أمثلة لأنماط السلوك.

وتكون الظروف هى:

- تقديم شريط فيديو يبين ٢٠ مثالاً للسلوك الحرفى....،
- تقديم قائمة بـ ١١ من أنماط السلوك الحرفى....،

وتكون المقاييس هى:

- ١٨ على الأقل من جملة ٢٠ سلوكًا يتم تسميتها تسمية صحيحة.
- ١٠ أمثلة صحيحة على الأقل من أنماط السلوك...

وتدوين الأهداف عمل صعب، ولكن إذا أمكن إعدادها وفقًا للمقياس المبين أعلاه، تصبح كتابة الاختبارات سهلة للغاية. وبينما يقدم الهدف الجيد المقاييس والظروف التى يحدث السلوك فى ظلها، فإنه أيضاً يقدم ظروف الاختبار ومقاييسه.

ولا يتعين أن يكون الاختبار "امتحانًا". وأدنى شرط هو أن المدرب ينبغى أن يكون قادراً على ملاحظة السلوك المرغوب فيه، حتى يتسنى فحص المقاييس، لمعرفة ما إذا كان التدريب فعالاً.

وتمثل الأهداف أداة أساسية لمعدى الدورة، ومقدمى الدورة والطلاب. ويستخدم معدو الدورة الأهداف لتحديد محتوى الدورة، فى حين يستخدم مقدمو الدورة الأهداف لقياس ما تم تعلمه؛ أما الطلاب فيستخدمونها بوصفها رؤية عامة لما سوف يتعلمونه. كن حريصاً على إعطاء الطلاب نفس التفصيلات عن الأهداف التى سوف تستخدمها لتقديم أو لإعداد الدورة. وبالرغم من أن الأهداف المفصلة مطلوبة بالنسبة لمقدمى أو لمعدى الدورة، إلا أن الطلاب سيصادفون شيئًا من الارتباك حين يُقدم لهم الهدف التالى فى بداية الدورة:

> "وفى نهاية الوحدة سوف تكون قادراً على التعرف على وحدة التشغيل الرئيسية، وذاكرة الدخول العشوائية، وذاكرة (للقراءة فقط)، ووحدة العرض البصرى، والأسطح المشتركة بين المدخلات والمخرجات."

إنهم إذا كانوا بالفعل يعرفون معنى تلك المصطلحات، لما كان يتعين عليهم حضور الدورة.

أما الهدف الأفضل الذى يتعين تقديمه للطلاب فى بداية الدورة فهو:

> "بنهاية الوحدة سوف تكون قادراً على التعرف على كل المكونات الرئيسية لجهاز الحاسب الآلى المصغر.

وبعض الأهداف تصف أنماط السلوك والظروف التى يمكن أن توجد فقط فى الفصل الدراسى، وأهداف كهذه "سوف تشارك فى ثلاثة نماذج للمحاكاة".

ومن الأفضل بكثير أن تتوفر لدينا الأهداف التى تصف السلوك والظروف التى يمكن قياسها داخل الفصل الدراسى وخارجه. وهذا من شأنه أن يسمح لك بمراقبة التعلم داخل الفصل الدراسى، ومراقبة نقل التعلم إلى مجال العمل.

والاختبارات المكتوبة التى تتضمن الأسئلة والأجوبة ينبغى أن تستخدم فقط حين لا يكون من الممكن استخدام مثال عملى لمهمة ما يتعين القيام بها فى موقع العمل.

وكفحص أخير، تأكد أن لكل هدف اختباراً مرافقاً له، وأن كل اختبار مرتبط بهدف ما.

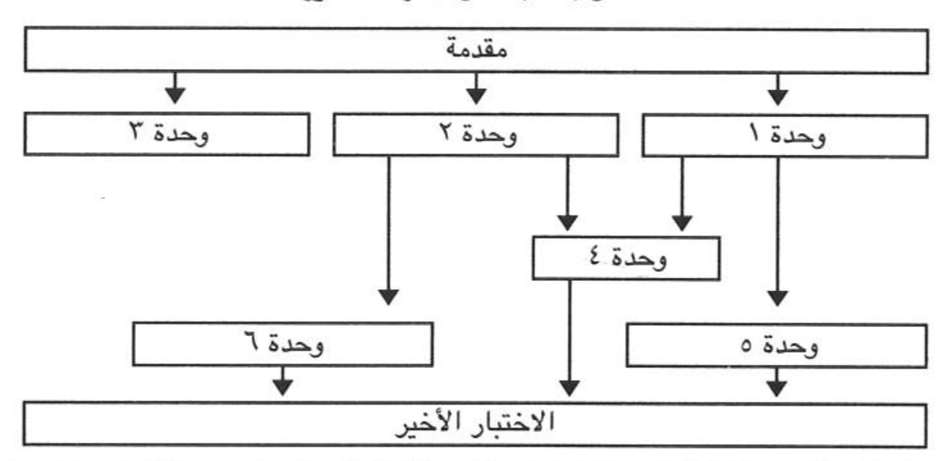
اختيار الطرق والوسائل:

يوجد العديد من وجهات النظر المختلفة حول "أفضل" طرق التدريب. وفيما يلى تلخيص بأكثر المناقشات تكراراً:

- هل ينبغى أن تدار الدورات "بمدربين" أم "بتوجيه ذاتى"؟
- هل ينبغى إخبار الطلاب بالحقائق أم تشجيعهم على القيام بـ "رحلة الاستكشاف" بأنفسهم؟
- هل ينبغى أن تستخدم دراسة الحالة أم ينبغى أن تستخدم أمثلة من الحياة الواقعية؟
- هل ينبغى أن تبدأ برؤية عامة "شاملة"، تنتقل بعدها إلى التفصيلات، أم ينبغى أن تبدأ بـ "أسس البناء" الرئيسية، ثم تطور التعلم انطلاقاً من الأساس؟

يؤكد بعض المدربين على منح المتدربين حرية الاختيار. وإحدى الطرق للقيام بهذا هى أن يكون هناك خريطة بالدورة تضم طرقاً بديلة خلال الدورة (انظر الشكل ٣-٨).

الشكل (٣-٨) مثال لخارطة الدورة



ثم يُسمح للطلاب باتخاذ أى الطرق خلال الدورة ماداموا قد أكملوا الدراسات المبدئية. ووحدات الدراسة المبدئية هى تلك المذكورة أعلاه، وتلك التى على الطريق نفسه، والوحدة التى يرغب الطالب فى دراستها.

ولكن، هل هذا التوجه يعنى أن للمتدربين خياراً حقيقيًا؟ وهل لديهم معلومات كافية للتوصل إلى نتائج معقولة؟ قد يقال بأنه إذا كان لدى الطلاب معلومات كافية للقيام بخيارات عقلانية لا عشوائية، فلن يكونوا بحاجة إلى حضور الدورة بأية حال.

ويمكن لمؤيدى أى طريقة تدريبية أن يكونوا مقنعين فى المناقشات التى يطرحونها لتأييد منهجهم المفضل. وينبغى أن يكون مديرو التدريب ومديرو شؤون الموظفين والمديرون العموميون على دراية بأنه يتم إغواؤهم لصرف مبالغ طائلة على تقنيات التدريب الجديدة التى هى "الطريقة الوحيدة للتدريب".

وهناك تحذيران آخران حين يتطرق الأمر إلى تقنيات التدريب. أما التحذير الأول فهو بأن تخيل ما يريده الناس من التكنولوجيا هو سابق بسنوات غالبًا لما تقدمه التكنولوجيا اليوم. والتحذير الثانى الموازى المقابل هو ألا ننظر إلى التكنولوجيا بعين ناقمة، حتى بالرغم من أن البراهين العشرين الأخيرة التى حضرتها كانت أكثر قليلاً من وسائل بارعة لتقديم الحلول. ويوماً ما سوف تفتقد ذلك الإبداع المهم الذى تحتاج إليه بالفعل.

والحق أنه لن يكون هناك الطريقة الوحيدة "الأفضل" أو الوسيلة الوحيدة "الأفضل" لتدريب الطلاب. فكل طالب يختلف عن نظيره، وكل شخص يتعلم بطريقة مختلفة عن تلك التى يتعلم بها الآخرون. وبعض الناس يتعين عليهم معرفة التفصيلات أولاً. فى حين هناك آخرون لا يمكنهم فهم التفصيلات حتى يتوافر لديهم إطار عقلى لفهمها. وبعض الناس يحبون الحقائق والأرقام، فى حين يحب آخرون مدخلاً إلى التدريب أكثر إلهاماً.

وهناك العديد من النظريات والاستبانات حول الشخصية التى تدعى أنها تصنف الناس إلى أنواع مختلفة. إن العديد منها يقوم على ما قدمه جانج (Jung)، الذى أقر أربعة تصنيفات رئيسية:

- من يفكر.
- من يشعر.
- من يحس.
- من يدرك بالغريزة.

وكل مدخل له أسماؤه بالنسبة للأنماط الأربعة، ولكن تلك الأنماط تقع فى القوائم التالية:

- الناس العقلانيين.
- الناس العاديين.
- الناس ذوى التوجه نحو العمل.
- الناس ذوى الإدراك البديهى.

وبتفهم كيف أن الناس متباينون، يمكننا اتخاذ خيارات أفضل للطرق والوسائل التى يتعين استخدامها فى دوراتنا. ويبين الجدول (٣-١) كيفية تعلم أنوا ع مختلفة من الناس. وهو يبين أيضا أنوا ع أنشطة التعلم التى يستجيبون لها.

الجدول (٣-١) طرق ووسائل التعلم بالنسبة لأنواع مختلفة من البشر

الطرق والوسائل المناسبة

البشر العقلانيون	المحاضرات، القراءة، دراسة الحالات، النظريات الضمنية، المناقشات، التوجيهات المبرمجة.
البشر العاديون	دراسة الحالات، المناقشات، لعب الأدوار، التدريب على الألعاب، التمثيل.
ذوو التوجه نحو العمل	الممارسة، التجريب، التمثيل، العرض، التدريب، التعليم الذاتى التوجه.
ذوو الإدراك البديهى	الفيديو، الوسائط المتعددة، الاكتشاف، التجريب، التمثيل.

وهذا يؤكد مرة أخرى أهمية وجود وصف جيد للطلاب الذين سوف يحضرون دورتك.

وإذا كان لديك مجموعة متجانسة من الطلاب، فسوف يكون لديك فكرة جيدة عن أنوا ع الطرق والوسائل التى سوف تستخدمها. وإذا كان لديك مجموعة منوعة من الطلاب تدرسهم، فإن الفرص هى أن سيكون هناك نشر للأنوا ع الأربعة الأخرى. وفى هذه الحالة فإنه ربما يُنصح بأن يكون لديك مدى واسع من مختلف الطرق والوسائل، وذلك حتى يتسنى لك الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الطلاب.

وعلى أية حال، فإن تناول ما يفضل تعليمه للمجموعة ليس كل ما فى الموضوع. فإنه ينبغى أيضا تناول الطرق والوسائل الأكثر مناسبة لكل جزء من الدورة. ولأفضل الدورات مدى واسع من الوسائل وتجارب التعلم.

ويبين الجدول (٣-٢) مدى الوسائل المتاحة، بالإضافة إلى ميزاتها وعيوبها.

جدول (٣-٢) ميزات وعيوب الوسائل المختلفة

الخطوة	الميزات	العيوب
محاضر الدورة Presenter	سريعة نسبياً وغير مكلفة واستجابتها مرنة	تعتمد الجودة على محاضر الدورة نفسها
اللوحة التوضيحية Flip Chart	غير مكلفة ومرنة	تحتاج إلى نسخ بخط جيد
السبورة البيضاء White Board	نظيفة ويسهل تغييرها	يصعب تنظيفها إذا استُخدمت أقلام غير مناسبة
السبورة السوداء Black Board	يسهل تغييرها	متربة، وتذكر بأيام المدرسة
الشرائح الشفافة Transparencies	سهلة، واقتصادية، وأدوات عرضها متاحة على نحو واسع	هناك ميل إلى استخدامها أكثر من اللازم
الشرائح ٣٥ مم mm 35 Slides	ذات جودة عالية، وقياسية، وأدوات عرضها متاحة على نحو واسع	لا يُعتمد على معداتها، والشرائح عرضة لأن تفسد
شريحة/شريط ٣٥ مم mm 53 slide/tape	سهلة نسبياً، واقتصادية	لا يُعتمد عليها فى تشغيل الشرائط السمعية على البروجكتور
شرائط الفيديو Videos	متوافر عدد واسع من شرائط الفيديو، ويعتمد عليها	مكلفة، تصعب صناعتها، توجد منها مقاييس مختلفة عبر العالم
فيلم ١٦ مم mm 16 Film	ذو جودة جيدة	مكلف، تصعب صناعته، لا يُعتمد عليه، عرضة لأن يفسد
النص Text	سهل نسبياً، واقتصادى فى إنتاجه وتنقيحه	لا يناسب جميع الطلاب
الأشرطة الصوتية Audio Tapes	سهل نسبياً، إنتاجه اقتصادى، معدات تشغيله متاحة على نطاق واسع، يسهل استخدامه خارج الفصل الدراسى	محدود بنقص المحتوى المرئى
النص/ الشريط Text/Tape	إنتاجه اقتصادى وسهل، مزجه جيد بين الصوت والصورة	يتعين على الطالب التدريب على كيفية تشغيله
التدريب القائم على الحاسب الآلى	يساير الطالب، وذو نطاق واسع من البرامج المتاحة	مكلف، وإنتاجه يتكلف وقتاً، يمكن التلصص إليه مع ازدياد عدد مستخدمى أجهزة الحاسب الآلى ذات الشرائط المتعددة فى البيوت ومكاتب العمل
الفيديو التفاعلى	يساير الطالب، ويقدم رسومات ذات جودة عالية	مكلف، وإنتاجه يتكلف وقتاً، ومعدات تشغيله غالية الثمن

كتابة دليل المدرب ومواد الدراسة:

كتب (بليز باسكال) Plaise Pascal في إحدى كتاباته (Lettres Provinciales): لقد كتبت رسالة طويلة؛ ذلك أنه لم يسعني الوقت لكتابتها أقصر". وعلى النحو نفسه، فإن كتابة دورة طويلة أسهل وأسرع بكثير من كتابة دورة قصيرة. إذ إن تحليل ما هو ضروري وما هو غير ذلك يستغرق وقتًا. والميزة الوحيدة لكتابة دورة طويلة هو أنه ربما يمكنك أن تدون فيها كل شيء. والمشكلة هي أنه لن يمكنك معرفة ما يسعك تركه. وكتابة مواد الدراسة بأخصر ما يمكن لها ميزة تقديم تدريب بالغ الإيجاز؛ ومن ثم سيصبح واضحًا ما إذا كان قد أُغفل شيء.

تأكد من صحة الدورة في نسختها المخطوطة. ويتعين عليك أن تضع في حسبانك أن بعض الطلاب يحكمون على جودة الدورة ككل لأول وهلة، رغم أن هذا التصرف ليس سليمًا. وأخطاء الهجاء والنحو تتداخل مع تعليمهم. فإذا أمكن إدخال المواد الدراسية في الحاسب الآلي، فسوف تكون قادرًا على تصحيحها من خلال مدقق الإملاء الذي بالجهاز.

وعليك أن تنتبه إلى أن مدقق الإملاء الأكثر تعقيدًا فقط هو الذي يمكنه أن يخبرك معلومات أكثر من أن كلمة ما موجودة، وإن كان مدقق الإملاء بصفة عامة لا يضع في اعتباره أي اعتبار لقواعد النحو أو لسياق أو لمعنى الكلمات. ومن ثم فجملة مثل: "Thee employees took there complained too their manger" لن يكتشف مدقق الإملاء الذي بالحاسب الآلي ما بها من أخطاء.

ويوجد أيضًا بعض أجهزة تدقيق القواعد النحوية في السوق. ومبين فيما يلي ما يحدثه من تعديلات على المثال السابق:

كلمة (Thee) كلمة مهجورة تتغير (too there) إلى (two) أو (to there) ومدقق النحو والقواعد قد صادف بعض المشكلات، ولكنه لم يتنبه إلى تصحيح (complained) بـ (complaints) أو (manger) بـ (manager).

وتنبه أيضًا إلى أنك لا "تعلم" مدقق الإملاء الآلي لكي يتهجى الحروف خطأ. وعندما لا يتعرف مدقق الإملاء على كلمة ما، فإنه يعطيك الخيار بتجاوزها، أو بتصحيح الكلمة، أو بإضافتها إلى القاموس الذي يضمه المدقق. وحين تعمل من خلال نص طويل، ضاغطًا

زر "أضف"، فإنه يصبح رد فعل انعكاسيًا، ومن ثم يمكن أن تضاف كلمة خاطئة إلى القاموس الذى يضمه جهاز الحاسب الآلى قبل أن تعرف بحدوث ذلك. وثمة طريقة أخرى لإضافة الأخطاء إلى القاموس الذى يضمه جهاز الحاسب الآلى وذلك حين تكون مقتنعًا بصحة كلمة خاطئة. ورغم ذلك فأنت تتهجى تلك الكلمة بهذه الطريقة على مدى طول عمرك تقريبًا! ولسبب غير معلوم فإن إضافة كلمة إلى القواميس الإلكترونية لهو أسهل بكثير من حذفها.

وبالرغم من عدم وجود بديل للقراءة التصحيحية الدقيقة، فإن مدقق الإملاء أداة مفيدة للغاية. إذ يمكنه إيجاد العديد من الأخطاء التى نغفل عنها. والحاسب الآلى، وعلى العكس من العقل البشرى، لا "يرى" ما يعتقد أنه موجود.

دليل المدرب:

يتضمن الدليل الجيد للمدرب:

١ – أهداف الدورة.

٢ – برنامج الدورة.

٣ – الشروط الأساسية للدورة.

٤ – الإعداد للدورة.

٥ – عدد القاعات اللازمة للتدريب والاستراحة.

٦ – قائمة بالمواد الدراسية.

٧ – قائمة بالأجهزة المطلوبة.

٨ – قائمة بالمواد السمعية والبصرية (الشرائح الشفافة، والملصقات، واللوحات التوضيحية، والشرائط السمعية، وشرائط الفيديو).

٩ – مخطط قاعة الدراسة.

١٠– ملاحظات الإعداد لكل دورة.

١١– خطط الدروس لكل دورة.

١٢– النسخ الأصلية من الشرائح الشفافة.

والبنود من ١-٧ ، إذا ما أخذت معًا، تشكل وصف الدورة الذى يوفر المعلومات الضرورية بالنسبة لمدير الدورة. ويعكس الترتيب المبين أعلاه هيكل دليل المدرب، وهو ليس بالضرورة الترتيب الذى تتبعه أنت.

وإذا كنت تتبع عملية إعداد مواد التدريب، فسوف تجد أنك بالفعل قد أعددت بعض مكونات دليل المدرب. وسوف تدون بالفعل الأهداف (١)، وسوف تقرر أيضًا برنامج الدورة (٢). ويتم تحديد الشروط الأساسية للدورة (٣) بمقارنة محتوى الدورة مع وصف الطالب. والشرط الأساسى هو مستوى التنافس الذى يتعين أن يتوافر لدى الطالب قبل حضور الدورة. وقد يكون الشرط الأساسى هو حضور دورة أخرى، أو مستوى معين من التعليم، أو مهارة معينة.

وسوف تتعرف عادة على المكونات الأخرى لدليل المدرب فى أثناء كتابتك لخطة الدرس. وفى الواقع إنها لفكرة جيدة أن يتوفر لديك أوراق تحت عنوان "المواد الدراسية"، و"أشرطة الفيديو" إلخ، حتى يمكنك ملاحظة متطلبات الدورة كلما تعرفت عليها.

خطط الدروس:

كتابة الدورة هى كتابة خطة الدرس. وهى "النص المكتوب" الذى لا يزودك فقط بالخطوط العريضة، ولكنه يصف أيضًا وبالتفصيل أوقات وهيكل الدورة والأنشطة التى تتضمنها.

وهناك العديد من الصيغ التى يمكنك استخدامها لعمل خطة الدرس. وإنى أفضل الصيغة التى تتألف من ثلاثة أعمدة. يضم العمود الأول الأوقات ونوع النشاط، مثل بيِّن، اسأل، تصرف، أكِّد، اعرض. ويخصص العمود الثانى للحالات الفعلية، والأسئلة، والتوجيهات؛ فى حين يبين العمود الثالث الوسيلة التعليمية. ويبين الشكل (٣-٩) مثالاً لهذا النوع من خطط الدروس. لاحظ أن الوقت مؤقت بتوقيت الساعة. وتكثر عليك المهام التى يتعين عليك القيام بها حين تجرى دورة دون إضافة أوقات كل وحدة على حدة لمعرفة ما إذا كنت تديرها وفقًا للوقت المحدد.

الشكل (٣-٩) مثال لخطة عمل

الدورة الجديدة		الوحدة الأولى
٨:٣٠	الوحدة الأولى (١ ساعة و ٢٠ دقيقة)	
	المقدمة	
	مقدمة	
الحالة:	مرحبًا بكم فى الدورة الجديدة	
اسال:	كم منكم حضر دورات شبيهة بهذه الدورة؟	
الفعل:	عدّ الحاضرين وسجِّل الرقم على لوحة توضيحية	لوحة توضيحية
التأكيد:	أكد على أن هذه الدورة تقوم على دورات مشابهة	
العرض:	حضور الدورات	فيديو

إعداد الوسائل البصرية:

إن إعداد الوسائل البصرية لهو شىء يمكن القيام به فى أثناء إعداد المواد الدراسية وخطط الدروس. وإنى أفضل القيام بذلك فى أثناء كتابة خطط الدرس. وفى أثناء إعداد الدورة، ينبغى أن تفكر باستمرار فيما إذا كان من الممكن توضيح إحدى نقاط التعلم على نحو أفضل باستخدام إحدى الوسائل البصرية.

وفى أثناء هذه الخطوة من العملية ينبغى أن تراجع الوسائل البصرية التى أعددتها حتى الآن، وأن تستحدث أى وسائل بصرية إضافية مطلوبة.

وأكثر الوسائل البصرية شيوعًا هى عرض الشرائح الشفافة من خلال البروجكتور (جهاز عرض الشرائح). حافظ على جهاز البروجكتور منظمًا وسلسًا. وإياك أن تنساق وراء وضع الكثير من الشرائح على الجهاز، إذ نادراً ما يظل الجهاز بحالة جيدة مع عرض نسخ من نصوص موجودة بالفعل. والخطوط العريضة التالية سوف تساعدك على تقديم الشرائح الشفافة عبر البروجكتور.

- لا تكتب حروفًا صغيرة للغاية.

تفيد التجربة: أن الفونط ١٨ نقطة (وهى تعادل تقريبا ٦ مم بالنسبة للحروف الكبيرة) يعد صغيراً عند ظهوره على البروجكتور، أما الفونط ٤٤ نقطة (١٥مم) فهو جيد بالنسبة للعناوين، فى حين الفونط ٢٨ نقطة (١٠ مم) جيد لكتابة النص الرئيسى.

- لا تكتب الكثير من الكلمات على الشريحة الواحدة.

تفيد التجربة: أن كتابة ست كلمات لكل سطر، وستة أسطر لكل شريحة لهو معدل جيد.

- احصر عدد الفونطات (ج. فونط) التى تستخدمها.

تفيد التجربة: احصر نفسك على استخدام فونطين متناسبين من حيث المساحة، بالإضافة إلى أن الاستخدام الواعى للفونط الثقيل والمائل سوف يغطى معظم حاجاتك. ونادراً ما يستخدم شد خط، إذا عادة ما تبدو الشريحة أفضل بدون الخط. والفونط المناسب للعناوين باللغة الإنجليزية هو(SANS SERIF FONT) أى (Arial, Univers). أما الفونط المناسب لكتابة لنصوص فهو (SERIF font) أى (Times New Roman, Century Schoolbook).

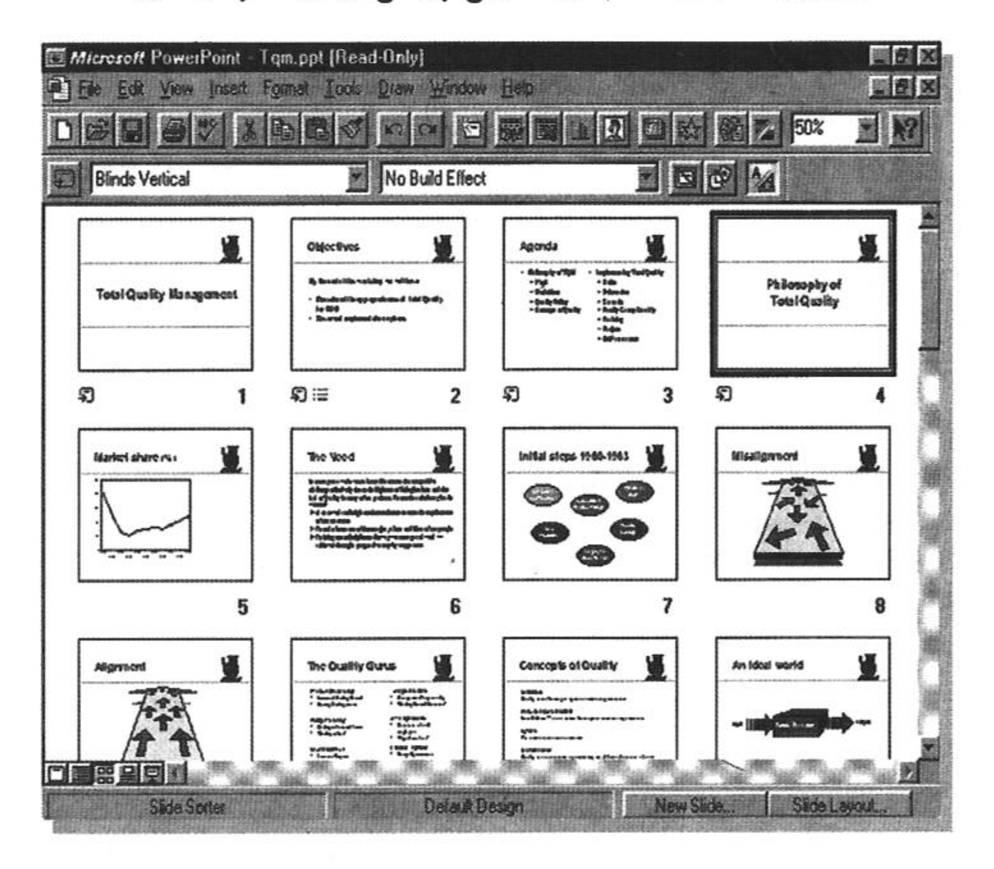
- احصر عدد الألوان التى تستخدمها.

تفيد التجربة: أن استخدام لونين سوف يغطى كل احتياجاتك.

فإذا اتبعت هذه الخطوط العريضة، فلن تقع فى الخطأ، ولكن عليك ألا تتصور أنه يتعين عليك اتباعها حرفيًا. فسترد عليك أوقات سوف يتعين عليك فيها أن تثنى تلك الخطوط العريضة للحصول على التأثير الذى تريده. والاختبار الأخير هو ما يظهر لك على الشاشة.

وبرامج الحاسب الآلى مثل ميكروسوفت باور بوينت Microsoft Power Point ولوتس فريلانس Lotus Freelance سوف تساعدك على تكوين الشرائح الشفافة العملية بسرعة. ويمكنك أيضًا استخدام ميكروسوفت باور بوينت Microsoft Power Point ولوتس فريلانس Lotus Freelance لتكوين ملاحظات الطالب. وفارز الشرائح (Slide Sorter) لهذه البرامج يمكن أن يقدم مساعدة كبيرة فى الحصول على هيكل أو بناء الدورة المناسبة. ويمكنك سحب الشرائح إلى مواقع مختلفة (انظر الشكل ٣-١٠).

الشكل (٣-١٠) استخدام فارز الشرائح لبرنامج الرسومات لبناء الدورة



تقويم نظرائك للدورة:

وقبل أن تسوق دورتك إلى مجموعة من الطلاب غير المتوقعين، فإنها لفكرة جيدة أن تطلب من زملائك مراجعة مواد الدورة المقترحة؛ بل ومن الأفضل أن تدرس دورتك إلى زملائك.

وبعد كل هذا الوقت سوف تكون قريبًا للغاية من الدورة حتى يتسنى لك ملاحظة أبرز الأخطاء وضوحًا. والزميل ذو الخبرة سوف يكون قادراً على أن يحدد مواضع النقص الخطيرة، متضايقًا من عدم التماثل والأخطاء المثيرة.

إجراء دورة (أو دورات) تجريبية:

الدورات التجريبية تُعدُّ اختبارات لدورتك الجديدة. ومع كل دورة جديدة أنت بحاجة عادة إلى إجراء دورتين دليليتين. تُجرى الدورة الأولى، وتسمى أحياناً الاختبار الإعدادي، للتوصل إلى كل نقاط الضعف والنقص فى الدورة. وليس من الضرورى وجود ممثلين من الطلاب فى الدورة الإعدادية، ولكن من الخطورة أن يكون هناك حاملو أسهم. وحامل السهم هو ذلك الشخص الذى له مصلحة مكتسبة فى الدورة، ويمكن أن يضر سمعتها.

والسبب وراء هذا هو أن الأخطاء والتوقفات لن تسهم سوى فى تشتيت إدراك المراقب للدورة. وسوف يستمر سماع تقارير عن "الكارثة" حتى بعد مرور وقت طويل من تحقيق الدورة ذاتها لنجاح عظيم.

أما الدورة التجريبية الثانية فينبغى أن تضم طلاباً يمثلون الطلاب المستهدفين من الدورة المزمع عقدها. وتعد هذه الدورة الثانية فرصة طيبة لدعوة بعض حاملى الأسهم للمراقبة وتقديم بعض التغذية المرتدة. وسوف يتم إعداد الدورة على نحو كافٍ لمنع حدوث أخطاء؛ ولكن لا يعنى هذا أنك لن تكون قادراً على عمل تغيرات تقوم على التغذية المرتدة للمراقبين.

وإذا كانت الدورة تتم بدون مدرب (أى ذاتية التعلم)، فبإمكانك أن تتخذ دور المراقب السلبى – الذى يتدخل فقط فى حالة حدوث أخطاء خطيرة. ومن الصعب بكثير أن تكون مراقباً سلبياً حين يتولى أحد المدربين تدريس الدورة، وكنت أنت الشخص الوحيد الذى يمكنه إدارتها. ومن ثم سوف تكون منهمكاً فى الدورة إلى درجة عدم تمكنك من ملاحظة كل ردود الأفعال الخفية وغير الخفية على الدورة. وفى هذه الحالة أنت بحاجة إلى تدوين خدمات الزميل. قدم لزميلك نسخة من خطة الدرس، والمواد الدراسية، ثم اطلب منه تدوين الملاحظات لك.

وإذا كانت الدورة طويلة، وكنت تقود فريقاً من معدى التدريب، فبإمكانك أن تقوم بكل الملاحظات بنفسك، أو تتبادل معهم أخذ الملاحظات.

وحين تدير دورة تجريبية، يجب أن تكون واعياً للغاية لكى تتجنب صبغ أى ردود أفعال سلبية للطلاب بصبغة عقلانية. ومن السهل الاعتقاد بأن حدوث أى مشكلة هى مجرد عرض طارئ. وربما تقتنع بأن الطلاب "الحقيقيين" لن يصادفوا الصعوبة ذاتها. وافترض

دائماً أن الصعوبات الصغرى التى تصادفها فى الدورات التجريبية سوف تصبح صعوبات كبرى إذا بقيت بدون تصحيح حتى النسخة الأخيرة من الدورة.

كن فراشة على الحائط. سجل أى صعوبة أو حيرة أو مشكلة. وتجنب التوصل إلى حلول أو إعادة كتابة المواد فى المرحلة نفسها، لأنك ربما تفوتك بعض المشكلات الأخرى. حاول ألا تتدخل فى التدريب.

وبعد نهاية التدريب مباشرة، اطلب من الطلاب ملء نموذج التغذية المرتدة. ثم اطرح مناقشات عامة حول ما تم على نحو سليم، وما يمكن أن يتم على نحو أفضل. ومرة أخرى لا تحاول حل أى من المشكلات عند هذه المرحلة. ولا تحاول أن توضح لماذا لجأت إلى الكتابة بطريقة معينة. وفوق هذا كله، لا تجادل الطلاب إذا كانت تعليقاتهم خاطئة. سجل فقط (وبدون تحرير) كل تعليقاتهم على اللوحة التوضيحية. وسوف يقدم بعض الطلاب اقتراحاتهم من أجل تغيير الدورة. وينبغى تسجيل تلك الاقتراحات أيضاً. ولا يستلزم ذلك أن تقوم بتلك الاقتراحات، إذا لم تتفق معها بعد التأمل فيها.

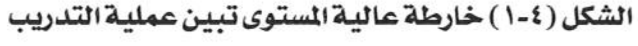
حاول دائماً أن تفهم لماذا أراد الطلاب حدوث ذلك التغيير. وحتى ولو لم يكن التغيير المقترح فكرة جيدة، فهناك دائماً مشكلة تتخلل ذلك يتعين معرفتها. وربما يشعر طلاب آخرون بعدم الارتياح نحو شيء ما، أو يشعرون بأن شيئاً ما "غير صحيح تماماً". وحاول بأى وسيلة من الوسائل أن تطرح أسئلة تساعدك على فهم نوع المشكلة، ولكن لا تدفع الطلاب دفعاً إلى طرح تفسيرات أو حلول. وبعد هذا كله، فإن حل مشكلات التدريب هى مهمتك وليست مهمتهم.

وحينما تنتهى من جمع المعلومات من الطلاب، اعقد اجتماعاً مع المدربين لتحصل على تغذيتهم المرتدة. ويمكنك الآن العمل مع المدربين لإعداد الاقتراحات حول كيفية تغيير الدورة، أو تعديلها، أو تنقيحها.

ويقدم الملحق رقم ٥ مثالاً لكيفية استخدام هذه العملية لإعداد دورة حقيقية.

الفصل الرابع
المدربون





الشكل (٤-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب

التعرف على الحاجات
↓
تقويم الحاجات
↓
اختيار الدورات ← إعداد الدورات
↓
تحديد عبء العمل
↓
اختيار المدربين ← إعداد المدربين ↓ تخريج المدربين
↓
تحديد مواقع وموارد التدريب
↓
إنهاء الموازنة
↓
إنهاء خطة التدريب
↓
إدارة ما قبل الدورة
↓
إعداد الدورة
↓
تقديم الدورة (← من تخريج المدربين، ← من إعداد الدورات)
↓
إثبات مصداقية التدريب
↓
إدارة ما بعد الدورة
↓
نقل التعلم
↓
تقويم التدريب
↓
تعديل الدورة

سوف نتناول فى هذا الفصل أربع خطوات أخرى من عملية التدريب:

- تحديد عبء العمل.
- اختيار المدربين.
- إعداد المدربين.
- إجازة المدربين.

الخطوة الأولى هى تحديد عبء العمل. فإذا كان لديك عدد كاف من الموظفين أو المتعاقدين لتلبية حاجات التدريب، يمكنك عندها اختيار أنسب المدربين لإدارة كل دورة من الدورات المختارة. وأنت بحاجة أيضًا إلى معرفة ما إذا كان هؤلاء المدربون بحاجة إلى أى تنمية إضافية لقدراتهم.

فإن لم يمكنك تغطية عبء العمل بما لديك من موارد، فأنت سوف تحتاج إلى تعيين مدربين إضافيين، أو إيجاد المزيد من المتعاقدين. وهذا من شأنه أن تكتب وصف الوظائف الشاغرة، وكذلك مقابلة المدربين المرشحين للعمل. فإذا لم تستطع إيجاد مدربين ذوى خبرة، فسوف تدعو الحاجة إلى أن تحدد أى الناس يمكنهم أن يكونوا مدربين جيدين، وأى تدريب سوف يتلقونه.

وحتى إن وظفت مدربين ذوى خبرة، فقد لا يتوافر لديهم تلك الخبرة المتعلقة بنوع التدريب الذى يتعين عليهم تقديمه. وقد يحتاجون أيضًا إلى حضور برنامج لإعدادهم. ولكى تقوم بذلك أنت بحاجة إلى فهم أى المهارات والمعرفة التى يتعين أن تتوافر لدى مدربيك للقيام بتلك الدورات.

وبمجرد أن يحصل المدربون على المهارات الأساسية والكفاءة المطلوبة لإدارة الدورات، فإنه يتعين عليك أن تخطط كيفية تعليمهم لتدريب الطلاب على الدورات الجديدة التى ستجريها. وهذه هى عملية إجازة المدربين.

تحديد عبء العمل:

حين تقرر عدد المدربين الذين تحتاج إليهم، يتعين عليك عمل تقدير لعبء العمل الذى يمكن أن يقوم به كل مدرب. أما العوامل التى يتعين عليك وضعها فى الحسبان فهى:

- عدد الدورات.
- مدة الدورات.
- معدل التدريب المباشر (المدة التى يقضيها المدرب فى الفصل).
- عدد المدربين اللازمين لإدارة كل دورة.
- كمية الوقت اللازمة للإعداد للدورة.
- كمية الوقت اللازمة لإعداد الدورة.
- كمية الوقت اللازمة للقيام بأنشطة أخرى مثل: التخطيط، والإشراف، والتقويم.
- منحنى التعلم للمدربين الجدد.

عدد ومدة الدورات:

إن عدد الدورات التى تحتاج إلى إجرائها يعتمد على:

- عدد من تحتاج إلى تدريبهم.
- عدد من يمكنك تدريبهم فى كل دورة.

إن عدد من تحتاج إلى تدريبهم يأتى من تحليل الحاجات. ووصف الدورة سوف يخبرك بأقصى عدد من المتدربين يمكن أن تضمهم الدورة، ولكن لا تقيم تقديراتك على هذا الرقم. ومن غير المرجح أن تكون قادراً على إجراء التدريب بأقصى عدد من المدربين فى كل دورة. فعدد من يتوافر من الطلاب بالإضافة إلى حالات المرض والإلغاء سوف تلغى هذا الرقم. حاول دائماً أن تحجز أقصى عدد من الطلاب لحضور الدورة، وربما تجد أنك تدير الدورة بأكبر عدد من الطلاب.

تفيد التجربة:

افترض أنك سوف تلحق الطلاب فى الدورة بمعدل ثلثى أقصى عدد يمكن أن تتحمله الدورة. فإذا وجدت أنه يمكنك تدريب الطلاب بمعدل أسرع من هذا، فلن يشكو أحد إذا ما أنهيت البرنامج التدريبى فى وقته. ووصف الدورة سوف يوحى لك بمدة الدورة.

النسبة المباشرة:

إن المدة التى يقضيها المدرب فى الفصل الدراسى تعتمد على عوامل عديدة، مثل صعوبة الدورة وعدد الدورات المختلفة التى يتعين على المدرب القيام بها.

ومن الممكن أن يقضى المدربون ١٠٠ فى المائة من وقتهم فى الفصل الدراسى إذا توافر لهم الدعم الإدارى الكامل، وعادة ما تشغل الدورات أسبوعًا كاملاً (من الصعب وضع جدول بالدورات دون فجوات بينها).

وفى النهاية سوف يحل التعب، مع ما يصاحبه من هبوط فى المقاييس. وإذا تعين عليك أن تدعم مجهوداً تدريبيًا شاملاً، وكان مدربوك ملزمين بالبرنامج، فمن الممكن أن تحافظ على نسبة مئوية مباشرة قدرها ٨٠ فى المائة.

وعلى نحو أكثر واقعية، توقع أن المدربين سوف يقضون بعضًا من وقتهم فى الإعداد والإدارة ومراجعة المواد الموجودة وإعداد مواد جديدة. وسوف تختلف نسبة الوقت الذى يستغرق فى هذه الأنشطة، اعتماداً على المرحلة التى يكون فيها المدربون فى تطور عملهم.

تفيد التجربة: توقع عادة أن المدربين سوف تتوافر لهم نسبة مباشرة قدرها ٥٠ فى المائة. ويدعم هذا البيانات المأخوذة من تطبيقات معيارية عديدة قمت بها بالتعاون مع شركات أخرى.

عدد المدربين لكل دورة:

يعتمد عدد المدربين الذين تحتاج إليهم لإجراء دورة ما على صعوبة الدورة وعدد الطلاب فى الدورة. تلك هى العوامل التى تضعها فى الاعتبار حين تخطط عدد المدربين المطلوبين لعقد دورة جديدة. وينبغى أن يدلك وصف الدورة على عدد المدربين الذين تحتاج إليهم لإجراء الدورات القائمة.

وصعوبة الدورة إنما تتسبب فيها:

- إمدادات الدورة (كمية الإعداد و"تغيير المشاهد" التى يتعين القيام بها قبل كل دورة).
- كمية الملاحظة، والتسهيلات والتدريب المطلوب.
- كمية البيانات المطلوبة التى يتم تشغيلها (أى تشغيل رسومات الحاسب الآلى أو إنتاجها والنسب المأخوذة من بيانات الملاحظة).

ويبدو من المعقول القول بأنه كلما زاد عدد الطلاب لديك، زاد عدد ما تحتاج إليه من مدربين؛ وكلما زاد عدد الطلاب الذين يتعامل معهم كل مدرب، كان التدريب أقل فعالية.

ويبدو أن هذا تتضمنه المناقشة التى تدور حول حجم الفصول فى مدارسنا. ومشكلة وجود مقياس بسيط للفعالية يجعل من الصعب وضع هذا الفرض موضع الاختبار. وعلى أية حال، فقد كان لدينا فرصة لاختباره حين قدمنا التعليم المركزى للمتدرب.

والفكرة وراء التعليم المركزى للمتدرب هى فكرة التعليم الذاتى نفسها:

- يتعلم الطلاب أفضل بسرعة تناسب قدراتهم.
- إنهم لا ينتقلون إلى المرحلة التالية من التعلم، إلا بعد إبداء المثابرة فى مرحلة سابقة.
- لكل الطلاب محطتهم التعليمية الخاصة بهم ومجموعة من المواد التدريبية.
- المدربون على أتم استعداد للرد على التساؤلات، وعرض الأساليب، والتأكد من تحقق أهداف الدورة.

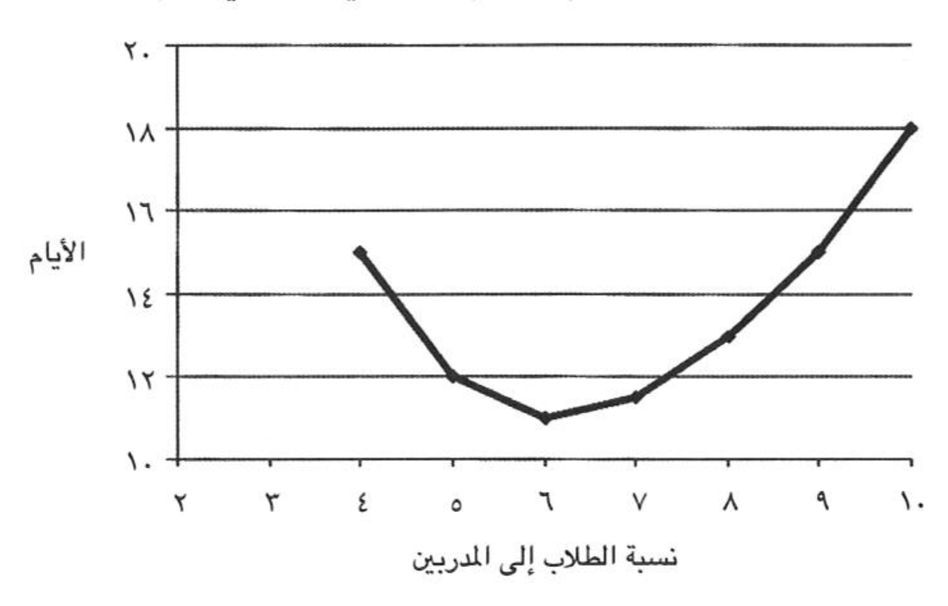
والمقصود من استخدام هذا الأسلوب هو أن ينتهى كل طالب من الدورة بعد الوصول إلى مستوى قياسى معين، حتى بالرغم من أن الطلاب يتوصلون إلى هذا المستوى فى أوقات مختلفة.

وبصفة فردية فإن الوقت المستغرق فى الدورة يعتمد على سرعة الطالب فى التعلم وقدراته عند بدء الدورة، ولكن المدة المتوسطة يمكن أن تُستخدم بوصفها مقياسًا لفعالية التدريب.

وعندما كانت مدد الدورات تتلازم مع نسبة الطلاب إلى المدربين، وجدنا - كما هو متوقع - أن مدة الدورة كانت تزيد، حين ارتفعت النسبة المئوية من ١:٦ إلى ١:١٠ . وتخيل دهشتنا حين زادت مدة الدورة أيضًا حين هبطت النسبة المئوية عن ١:٦ (انظر الشكل ٤-٢). وفى حين كان من السهل بيان الزيادة فى المدة مع ارتفاع أعداد الطلاب نظرًا لقوائم الانتظار الطويلة، إلا أنه كان من الصعب بيان السبب وراء زيادة مدة الدورة مع توافر مزيد من المدربين.



الشكل (٤-٢) تأثير نسبة الطلاب إلى المدربين فى فعالية الدورة



ولقد استنتجنا أنه لابد من وجود مستوى أفضل لتدخل المدرب. ففى ظل تدنى تواصل المدربين يبدأ الطلاب فى التخبط. أما فى ظل ارتفاع تواصل المدربين، يبدأ المدرب فى اعتراض عملية التعلم، أو يعترى المهام التعليمية ما هو أسوأ من قبل الطالب.

وثمة نتيجة أخرى لها دلالتها نجمت عن هذا التمرين وهى أن نسبة ٢:٢٠ ليست هى نفس نسبة ١:١٠ . ومعنى هذا أنه عندما يتولى مدربان التدريس لعشرين طالبًا، فإن هذا لن يكون فعالاً مثلما تكون عليه الحال حين يكون كل مدرب مسئولاً فى الأساس عن مجموعة فرعية تتألف من عشرة طلاب. وفى ظل هذا الأسلوب ما على المدرب سوى أن يتذكر ويراقب تقدم عشرة متدربين بالتفصيل، بدلاً من تذكر تفصيلات عن ٢٠ طالبًا دفعة واحدة.

ولذا استنتجنا أن أفضل نسبة للطلاب أمام المدربين فيما يخص هذا النوع من التدريب هى فى حدود ١:٦ . وتختلف هذه الدرجة القصوى باختلاف نوع التدريب الذى يتم تقديمه؛ ومن ثم ففى بعض الحالات مثل التدريب العملى فإن نسبة ١:١ هى أفضل نسبة. وينبغى أن تضع فى اعتبارك دائمًا تأثير هذه النسبة فى تدريبك، ولا تفترض دائمًا أنه كلما زادت النسبة كان ذلك أفضل.

وكل دورة تحتوى على وصف للدورة الذى يحدد عدد المدربين والمراقبين إلخ اللازمين لإجراء الدورة. وينبغى التعبير عن النسبة المئوية للطلاب أمام المدربين على نطاقين: نطاق أفضل مثالى، ونطاق من أدنى إلى أقصى.

فعلى سبيل المثال، ربما يكون النطاق الأفضل من ١:١٠ إلى ١:١٦ . ومعنى هذا أن الدورة تؤدى أفضل نتائجها حين يتولى كل مدرب تدريب ما بين ١٠ إلى ١٦ طالب. ويكون النطاق من أدنى إلى أقصى بالنسبة للدورة نفسها من ١:٨ إلى ١:١٨ . ومعنى هذا أن الدورة إما أن تكون غير ذات جدوى خارج هذا النطاق، أو أن فعاليتها تتلاشى على نحو خطير حين تتجاوز النسبة ١:١٨، أو أنه من غير الاقتصادى إجراء الدورة إذا قل عدد الطلاب عن ثمانية طلاب.

وتفيد التجربة: أن الدورات بصفة عامة سوف تكون ذات جدوى فى ظل النسب المئوية التالية للطلاب أمام المدربين:

- الدورات البسيطة: ١:١٨
- الدورات المركبة: ١:١٢
- التغذية المرتدة للأفراد: ١:٦

وقت الإعداد:

إن الوقت المستغرق لإعداد الدورة يعتمد على صعوبة الدورة ومدى دراية المدرب بالدورة. فإذا كان المدرب على غير دراية بمواد الدورة، فإن كل ساعة من ساعات الدورة عند تقديمها يمكن أن تستغرق يومًا من الإعداد.

وقد يلزم الكثير من الوقت والجهد لحساب أوقات إعداد الدورات على تباين صعوباتها. وغالبًا ما تكون النتائج ليست أكثر دقة من اتباع منهج عام غير دقيق. ومبين فيما يلى دليل مفيد فى تحديد وقت الإعداد.

تفيد التجربة: فى المتوسط أن كل ثلاثة أيام من التدريب تستغرق يومًا واحدا من الإعداد.

ومعنى هذا أن المدربين عادة سوف يقضون – فى أقصى الحالات – ما نسبته ٧٥ فى المائة من وقتهم داخل الفصل الدراسى. وهذا الرقم يضع المقاطعات فى الاعتبار (إذ من المستحيل القيام بيوم من الإعداد دون تداخل قضايا العمل الأخرى).

الوقت اللازم لإعداد دورة:

إن الوقت اللازم لإعداد دورة جديدة يعتمد على:

- صعوبة الدورة.
- كمية المواد التى يتعين تدريسها.
- مستوى المواد.
- ما هو متاح بالفعل.

من الواضح أن معظم الناس ليس لديهم فكرة عن المدة التى يستغرقها إعداد دورة ما، وهم يذهلون حين يكتشفون ذلك.

تفيد التجربة: يقدم الجدول (٤-١) مدد الإعداد التقديرية لأنواع مختلفة من الدورات.

جدول (٤-١) أزمنة إعداد الدورات المختلفة

نوع الدورة	مدة إعدادها
التدريب القائم على الحاسب الآلى	١:١٠٠
الدورات المركبة والفنية	٤:١٠
إعادة البناء المكثف/ مراجعة دورة قائمة	١:١٧
إعادة البناء المتوسطة/مراجعة دورة قائمة	١:١١
بناء دورة قياسية من وحدات قائمة	١:٦

وإذا كنت بحاجة إلى القيام بمراجعة ضرورية لدورة قائمة مركبة تتألف من خمسة أيام، إذن فقد تحتاج إلى أن تخطط لمدة ٨٥ يوماً للقيام بالمهمة. وللوهلة الأولى تبدو مدة ٨٥ يوماً وقتاً طويلاً للغاية، فعلينا، إذن، أن ننظر فى أى شىء يذهب الوقت.

أول شىء يتعين ملاحظته هو أن الرقم افتراض بالتخطيط - فهو يفترض أن أياماً قلائل سوف تمر دون اعتراض، ومن غير المحتمل أن التطور سوف يحدث دفعة واحدة وبدون توقف. ويوحى الرقم أيضاً أن المدربين يقدمون موادهم. واستخدام خدمة السكرتارية سوف يقلل الوقت بما نسبته ٢٥ فى المائة، ولكنه أيضاً سوف يزيد التكاليف.

والمراجعة الضرورية هى تلك التى يتم فيها تغيير كل صفحة من خطة الدرس والمواد الدراسية، ثم إعادة نسخها على الجهاز. والدورة التى تتألف من خمسة أيام تستغرق ٤٠٠ صفحة من خطط الدروس والمواد الدراسية والنشرات والملصقات والشرائح الشفافة. ومعنى هذا أنه يتعين على المدرب أن يبحث وينقح ويعيد بناء الدورة بمعدل خمس صفحات فى اليوم. وتطبق الاعتبارات نفسها حين تقوم بكتابة دورة جديدة؛ ولكن يتعين عليك أيضاً أن تضيف لوقت الدورة وقتاً كبيراً للبحث والتعلم، وتكثيف مادة الدرس.

الوقت المنقضى فى أنشطة أخرى:

بالإضافة إلى التدريس فى الفصل الدراسى، يحتاج المدربون أيضًا إلى قضاء الوقت فى التخطيط والإشراف والتقويم. وتختلف نسبة الوقت المنقضى فى هذه الأنشطة بحسب اختلاف الأشخاص. وبصفة عامة، فإن هذه الأنشطة سوف تزداد حين ينتقل المدرب من دور المدرس إلى دور مدير التدريب. وسوف نتناول هذه القضايا بتفصيل أكبر فى الجزء الذى يبحث فى إعداد المدربين.

وتفيد التجربة: أن نسب الوقت المنقضى فى الأنشطة غير إعداد الدورات والتدريب عليها هى على النحو التالى:

المدرسون: ٣٠ فى المائة.

المدربـــون: ٤٠ فى المائة.

زمن منحنى التعلم:

المدرب الذى مازال بصدد تعلم قواعد التدريب سوف يكون أقل إنتاجًا من المدرب الخبير. وسوف يتعين عليك ايضا أن تسمح للمدربين ذوى الخبرة بوقت لتعلم دورات جديدة. ويمكنك أن تحسب طول المدة اعتماداً على خبرة المدرب وعدد الدورات الجديدة التى يتعين تدريسها. وسوف يتم تناول هذا بمزيد من التفصيل فى الجزء الذى يبحث فى إعداد المدرب.

وتفيد التجربة: أن المدرب الجديد سوف يستغرق حوالى ثلاثة أشهر لكى يصبح منتجاً على نحو جزئى، وأنه يستغرق عاماً لكى يصبح منتجاً بصورة كلية.

وتفيد التجربة: أن المدرب الخبير يستغرق دورتين لكى يصبح على دراية بتقديم دورة قصيرة بسيطة، وأنه يستغرق أربع دورات حتى يتسنى له القدرة على القيام بدورة طويلة مركبة.

اختيار المدربين:

فى هذه الخطوة أنت تختار المدربين ليتكيفوا مع نوع وعدد الدورات التى تدعوك الحاجة إلى إجرائها.

الاستعانة بالمدربين الموجودين:

ثمة عاملان فقط يتعين أخذهما فى الاعتبار، وهما:

- الخبرة.
- مدى توافرهم.

هل لدى المدرب الخبرة لإجراء دورة ما؟ أو هل يمكنه اكتسابها؟ وهل سيتوافر المدرب لإجراء الدورة عند احتياج العميل له؟

وعندما أناقش حاجات التدريب مع عملائى أطلب منهم ما إذا كان من الممكن أن يمنحونى "نافذة"، أو فسحة من الوقت يتم فيها الحصول على عدد معين من المتدربين. ومطابقة المتدربين وفق فترات مفتوحة لهو أسهل من مطابقتهم بتواريخ محددة.

هل تطلب مدربين أو مستشارين طوال الوقت؟:

إن استخدامك لمدربين كامل الوقت أو لمستشارين من الخارج يعتمد على المعايير (كالتكلفة والمرونة) التى تستعين بها لاتخاذ قرارك.

تفيد التجربة: أنه إذا كان القرار على أساس التكلفة، فإن المستشارين يصبحون أكثر كلفة من الموظفين الذين يعملون كامل الوقت، حين توظف المستشارين أنفسهم لأكثر من ٥٠ فى المائة من وقتهم.

وتفضل بعض المنظمات التدريبية استخدام المستشارين من الخارج للقيام بالتدريب. فهم يفضلون المرونة والاستعانة المتبادلة من الشركات الأخرى. وأيضاً فالمستشارون من الخارج يتخصصون، بمعنى أنهم قادرون على أن يكونوا خبراء فى حقل تخصصهم.

والمدربون كامل الوقت يتخصصون فقط إذا كان هناك طلب كاف على تخصصهم للاستفادة منهم أقصى استفادة ممكنة. وإلا فإنه سيتعين على المدربين أن يوزعوا أنفسهم على عدد أكبر من الموضوعات.

وإذا اخترت مستشارين من الخارج بطريقة عشوائية، فسوف تصادفك مشكلة تأمين تماسك الدورة وجودتها. والرد على هذا هو أن يكون لديك مجموعة من المستشارين أو المشاركين الذين منحتهم موافقة منظمتك. وينبغى أن تعتمد الدورات الخارجية ومدربيك من الخارج بالطريقة نفسها التى تعتمد بها دوراتك ومدربيك.

والاستعانة بالمستشارين من الخارج لتقديم الدورات تعد مكلفة، ولكنه يمكن تفهم التكلفة بصفة عامة. هذا، وإن كانت تكلفة الاستعانة بالمستشارين من الخارج يمكن أن تصدمك.

وإذا افترضت أن متوسط زمن إعداد دورة من خمسة أيام هو ١٠ أيام من الإعداد فى مقابل كل يوم من التدريب، والمعدل اليومى الذى يتقاضاه المستشار هو ٥٠٠ جنيه إسترلينى؛ ومن ثم تكون التكلفة الكلية التى يتقاضاها المستشار نظير إعداد هذه الدورة هى ٢٥,٠٠٠ جنيه إسترلينى. وسيكون الأمر أكثر كلفة إذا لجأت إلى شراء إحدى الدورات التى على الأرفف، أو إلى الاستعانة بأحد موظفيك للعمل كامل الوقت لإعداد الدورة.

وتنشأ المشكلة حين يتم تطبيق المعدل اليومى للمستشار على إعداد الدورة. وما دمت معنيا بأن لا تكون مهتما بكمية الوقت التى يقضيها المستشار فى إعداد الدورة، مادامت الدورة جاهزة وقت احتياجك إليها. والمهم هو إلى أى مدى تعتقد بجدارة المنتج النهائى بالنسبة لك.

وإذا كان تطبيقك خاصاً جداً، فربما تستعد لدفع الكثير من المال لإعداد الدورة. وإذا كان للدورة تطبيقات عديدة، فربما تشعر بعدم الحاجة إلى دفع أى شىء مقابل إعداد الدورة – لأن المستشار يمكنه تحمل نفقات إعداد الدورة نيابة عن عدد من مختلف العملاء. والموقف شبيه بشراء سيارة جديدة. فإذا كنت أول زبون لموديل جديد فلن تتوقع أن تدفع ملايين الجنيهات لتغطية أبحاث الجهة المصنعة للسيارة وتكاليف تطويرها. ومن الضرورى أن تتذكر أن القضية التى تتفاوض بشأنها ليست هى الوقت، بل السعر. ومن الواضح أن المستشارين من الخارج لا يريدون أن يخسروا الصفقة، لذا فهم قبل توقيع العقد يضعون فى اعتبارهم:

- ما إذا كان لديهم مواد يمكنهم تعديلها بدلاً من إعداد دورة جديدة من لا شىء.

- ما إذا كان أجرهم سيقل، بداعى عملهم لمدة شهرين من العمل المتواصل (حيث يتم حساب المعدلات اليومية على أساس عدم قدرتهم على الحصول على عمل كل يوم، ومطلوب تحقيق كمية معينة من الإعداد الشخصى قبل كل دورة، وكمية معينة من تطوير المنتج النهائى)
- إلى أى مدى يتوقعون أن يكسبوا فى العام، وأى نسبة من هذا التوقع يتم تلبيتها من خلال عقد محدد السعر.
- ما إذا كان هناك أى تكاليف أو وقت بعيداً عن القاعدة التى لا يمكن التعرض لها فى أثناء إعداد الدورة.
- أنه ليس من الممكن العمل باستمرار على إعداد الدورة (وإنه لأدعى أن يكون المستشارون أكثر إنتاجاً إذا تمتعوا ببعض الراحة وعملوا لبعض الوقت فى شىء آخر)، وما إذا كان هناك أى أنشطة تدر مالاً، يلتحقون للعمل بها فى الوقت نفسه.
- ما العمل الإضافى الذى يمكن أن يقود هذا المشروع إليه.
- ما إذا كان هناك عدد أدنى مضمون من الدورات التى يُطلب من المستشار إجراؤها.
- ما إذا كان العميل سيرتبط بالمستشار للقيام بدورات مستقبلية.
- ما إذا كان المستشار سيصبح قادراً على إجراء الدورة لعملاء آخرين، ومن ثم يكون قادراً على تحمل تبعات تكاليف الإعداد عبر عدد أكبر من الدورات.

تعيين المدربين:

إذا لم يمكنك تغطية عبء العمل مع مدربيك أو مستشاريك الحاليين، فأنت بحاجة إلى تعيين مدربين إضافيين.

وبصور مثالية، أنت تريد شخصاً ناجحاً حالياً فى القيام بنفس النوع من العمل. وللأسف فهذا يطرح الأسئلة: من أين يحصل المبتدئون الجدد على خبرتهم؟ وإذا كان شخص ما يقوم فعلاً بوظيفته، فلماذا إذن يأتون للعمل فى شركتنا؟

التوظيف من الداخل أو من الخارج؟

انظر أولاً إذا ما كان هناك مدربون ذوى خبرة فى أجزاء أخرى من الشركة. قاوم الإغراء بجلب "دم جديد" دائماً من خارج الشركة. نعم، الأفكار الجديدة والتجارب المختلفة

تضيف ثراء إلى إدارة التدريب، ولكنها لا تقلل من أهمية معرفة الشركة وخبرتها. تجنب مصيدة "الحشائش أكثر خضرة".

والمرشحون من داخل الشركة يجلبون معهم سجلاً بالإنجازات وصور الفشل والقوة والضعف. أما المرشحون من الخارج فلن يذكروا لك سوى نقاط القوة والإنجازات، إلا إذا بحثت وراءهم بدقة شديدة؛ إذ ربما تكون المرة الأولى التى تتعرف فيها على نقاط الفشل والضعف للمرشحين من الخارج هى بعد أن توظفهم!

وإذا توافر لديك الوقت فيمكنك إعداد من ليس لديه خبرة بالتدريب، ولكنه فى الوقت نفسه لديه الرغبة والقدرة على أن يكون مدربًا. وإذا كان من المخاطرة توظيف شخص غير ذى خبرة من داخل المنشأة ليتولى التدريب، فإن توظيف غير ذوى الخبرة من خارج المنشأة لهو أشد مخاطرة. ولكن كيف تعرف أن هذا الشخص أو ذاك لديه الرغبة والقدرة على أن يكون مدربًا؟

إن التدريب نشاط ينبغى أن تكون لديك الرغبة فى القيام به؛ لذا فمن المرجح أن من لديهم الرغبة فى التدريب سوف يتصلون بك. وإذا كان هناك من يرغب باستمرار فى القيام بعمل ما، فمن المرجح أيضًا أنهم قد قاموا بالفعل بهذا العمل. ولن يكون هذا بالضرورة تدريبًا صوريًا، ولكن سيكون لديهم تاريخ بعمليات التدريب الناجحة، أو تاريخ بتدريب زملائهم.

إن شأن هذا الأمر شأن أى شيء آخر، فهى مسألة السعى نحو تحقيق التوازن. فأنت تحتاج كلاً من الخبرة و"الدم الجديد".

تفيد التجربة: أنه إذا كنت بحاجة إلى فريق يتألف من ستة مدربين، فأنت إذن ربما تحتاج إلى أربعة مدربين من داخل الشركة لديهم خبرة بالشركة، ومدرب يتم توظيفه من خارجها، ومدرب "تحت التمرين".

ومن جهتى، فليس هناك اختلاف بين توظيف عضو دائم وإيجاد مستشار جديد، فيما عدا أنك لا تريد الاستعانة بمستشار غير ذى خبرة. ومعايير تقرير ما إذا كنت تعيّن موظفًا جديدًا، أو تجد مستشارًا جديدًا، هى بالضبط نفس المعايير التى ناقشناها فى الجزء الذى يتناول اختيار المدربين.

عملية التوظيف:

التوظيف هو عملية إيجاد واجتذاب شخص يلبى متطلبات الوظيفة.

وتوظيف المدربين شبيه إلى حد كبير بالتوظيف فى أى مهنة أخرى. ويتعين على أصحاب العمل التعرف على المرشحين ذوى القدرة، ويرضوا أنفسهم بأيهم أكثر قدرة وأكثر رغبة فى القيام بالوظيفة. ويركز الكثيرون ممن يجرون المقابلات على القدرة على إقصاء الرغبة.

ولا يمكن أن تبدأ هذه العملية إذا لم نفهم ما تشتمل عليه الوظيفة، ونوع الشخص الأكثر مناسبة لشغل الوظيفة.

وصف الوظيفة:

يخبرك وصف الوظيفة ما تتطلبه الوظيفة. إنه الأساس الذى تقرر بموجبه نوع الشخص الذى تحتاج إليه لشغل الوظيفة.

والطريقة اللازمة للقيام بهذا هى التعرف على نوع المهام التى يتعين إكمالها لتلبية متطلبات الوظيفة. ويعد "إعداد خطة درس" و"تحليل حاجات التدريب" أمثلة لتلك المهام. لاحظ أن كلاً من الفعل والاسم مطلوبان لتحديد المهمة.

وصف الشخص المطلوب للوظيفة:

يصف "وصف الشخص" الشخص المثالى لشغل الوظيفة. ويعد لمحة مختصرة عن المهارات الشخصية التى تبحث عنها فى عملية التعيين والاختيار. وأفضل طريقة لكتابة وصف الشخص المطلوب للوظيفة هى مراجعة وصف الوظيفة وتحليل المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة لإنجاز المهام.

المقابلة:

إن المقابلة هى طريقة الاختيار الموثوق بها لدى معظم الشركات. وإجراء المقابلة بغرض الاختيار إنما هو "لتحديد ما إذا كان الشخص المتقدم للوظيفة يفى بمتطلبات الوظيفة". والشخص الجيد فى إجراء المقابلة إنما يقوم بذلك من خلال التحقق من

الخبرات السابقة للشخص المتقدم للوظيفة، للبرهنة على ما يحظى به المرشح من نقاط قوة، وضعف، واتجاهات.

واحذر أن تضللك تصوراتك، ولكن لا تتجاهلها أيضًا - فهى غالبا ما تمثل أجراس إنذار، حيث تشير إلى المجالات التى سوف تحتاج إلى البحث فيها عن مزيد من الحقائق.

والذى يجرى المقابلة شبيه بالمفتش السرى. حيث التخمين مفيد، ولكن الاستنتاج النهائى يجب أن يكون مستنداً إلى الحقائق والبيانات.

ويتم شغل معظم الوظائف من خلال المقابلات، ولكن الاعتماد الواسع على هذه الطريقة إنما يستند غالبًا إلى الافتراضات التى لا تحمل اختباراً دقيقًا. ولا يمكن تلقائيًا الفرض بأن كل المديرين ذوى الخبرة هم حكام جيدون على شخصية طالب الوظيفة ومهاراته، أو أنهم قادرون على تلخيص الفرد فى مقابلة واحدة لا تستغرق فى الغالب أكثر من ساعة.

حتى حينما تؤول الوظيفة إلى اختبارات انتقاء عملية، أو عندما تكون الشركات قادرة على استخدام اختبار سيكومترى (يقيس شخصية الفرد أو صفاته) مكثف، فإن المقابلة تكاد تشكل عملية الاختيار النهائى.

ومن الضرورى، فى ظل هذه القيود، أن يتم استخدام المقابلة بفعالية، وأن يكون من يتم إشراكهم فى إجراء المقابلة قد حصلوا على تدريب.

ومهمة من يجرى المقابلة - وذلك فى أى مقابلة - هى تحديد ما إذا كان المرشح للوظيفة لديه كلٌ من الرغبة والقدرة على القيام بالوظيفة. وكما قلنا بالفعل، فنحن أحياناً نركز على أحدهما ونستبعد الآخر.

اختبار مقدرة المدرب:

إن التدريب على اختبار قدرة المدرب لهو أسهل من التدريب على العديد من المهام الأخرى. ومن السهل نسبيًا محاكاة بيئة التدريب حيث يمكنك ملاحظة أداء المدرب. والدورة التدريبية هى ذروة ما قام به المدرب من عمل وإعداد. وسوف تصبح معظم نقاط قوة وضعف المرشح ظاهرة خلال جلسة مدتها ٤٥ دقيقة. وكلما كنت أكثر دقة فى محاكاة البيئة التدريبية، كلما حصلت على بيانات أفضل. وتسأل العديد من الشركات المرشح أن يقدم عرضاً تدريبياً فى المقابلة الثانية.

وللأسف، فالمدرب سوف يحاول غالبًا أن يفعل شيئًا "خاصًا". وهذا من شأنه (بالإضافة إلى الأداء أمام لجنة المقابلة) أن يقدم انطباعًا مشوهًا ومضللاً عن القدرات الحقيقية للمدرب. حاول توفير بيئة طبيعية للعرض. والعرض أمام مجرى مقابلة واحد مختلف جدًا عن تقديم العرض أمام مجموعة كبيرة.

ومن ناحية مثالية، قد يكون من الأفضل مراقبة المدربين فى بيئتهم "الطبيعية" من قبيل الدورة التى خططوا بالفعل لإجرائها. وبالطبع فهذا صعب إذا كان الشخص يعمل حاليًا لشركة أخرى. ومن غير المحتمل أن أصحاب العمل الحاليين للمدرب سوف يسمحون لك بانتهاك افتراضاتهم إذا لم تكن جزءًا من برنامج الإحلال.

وفى أثناء المقابلة عليك أن تحدد أى الدورات التى يكون المدرب قادرًا على إجرائها. وإذا كانت هناك توافق بين المرشح والوظيفة، فمن المرجح بكثير أن إحدى الدورات سوف تلبى أحد متطلباتك التدريبية. وفى هذه الحالة يمكنك أن تدعو المدرب لعقد دورة تدريبية لمجموعة من طلابك.

وإذا كان المدربون المحتملون مستشارين يريدون العمل كامل الوقت، فمن السهل نسبيًا الحصول على إذن بملاحظتهم. بل يمكنك تقديم عقد محدد البنود، وأن تراقب المدرب فى البيئة التى يعمل بها.

ويمكن أن يستخدم نموذج الملاحظة المبين فى الشكل (٤-٤)* بوصفه قائمة بالنقاط التى يتعين البحث عنها. لا تلاحظ المدرب فقط، وإنما لاحظ أيضًا الطلاب لتقيس ردود أفعالهم.

وثمة مؤشر جيد آخر لقدرات المدرب هو خطط الدروس التى أعدها المدرب. اطلب من المدربين المرشحين أن يقدموا أمثلة لخطط الدروس التى أنتجوها واستخدموها بوصفها أساسًا للمناقشة. وأمثلة النشرات والمواد الدراسية الأخرى تقدم أيضًا كثيرًا من المعلومات حول قدرة المدرب.

وأحد أفضل المؤشرات للأداء المستقبلى هو الأداء الماضى والحاضر. وفى أثناء المقابلة اطلب من المرشحين أن يتحدثوا حول كيفية تعاملهم مع المواقف الماضية. وليست فكرة جيدة أن تطلب منهم كيف يتعاملون مع موقف افتراضى، لأنه إما أنهم سيشعرون بالإرباك أو سوف يصفون شعورهم بكيفية التعامل مع الموقف - وليس كيفية أدائهم للموقف بالفعل.

* انظر ص ١٤٧، (المترجم).

لا ترفض المدربين لمجرد أنهم زائدون عن الحاجة؛ فالكثير من المدربين الممتازين الموهوبين يأتون إلى سوق العمل فى أوقات الوفرة فقط. وكون أن الشخص زائداً عن الحاجة ليس بمثل أهمية السبب وراء الوفرة ذاتها.

وعلى أية حال، فينبغى أن ترجع دائمًا إلى المراجع، وأن تتحدث إلى أصحاب العمل الذين عمل المرشحون لديهم سابقًا، وإلى الطلاب الذين دربوهم.

وقد تكون التجربة مرتبطة بالسن، ولكن هذا يمكن أن يكون فخًا. فربما يدعى شخص أن لديه خبرة خمسة عشرة عامًا، ولكن ربما تكون خبرة عام واحد تكررت خمس عشرة مرة. وبعض الشركات لديها تحديدات عمرية يصعب تبريرها. والتحديد العمرى أكثر صعوبة فى تبريره بالنسبة للمدربين؛ لأن العديد من المدربين يستمرون فى العمل مستشارين بعد تقاعدهم المبكر بفترة طويلة.

ويمكنك بسهولة فحص ما إذا كان تعليم المرء وتدريبه يلبى متطلبات الوظيفة، ولكن انتبه ألا تستخدم التعليم والمؤهلات بوصفها مؤشرات على كل متطلبات الوظيفة.

والخصائص المادية كالقدرة على التحمل ضرورية بالنسبة لأى مدرب. وتمتع المدرب بالسمع والبصر الجيدين (بما فى ذلك تمييز الألوان إذا لزم الأمر) ووضوح الصوت هى أمور ضرورية للتواصل مع الطلاب. ومن اللافت أن صناديق مواد التدريب ثقيلة، ومن ثم فالمدرب بحاجة إلى أن يكون لائقا جسديًا. ولكن لا تضع افتراضات على أساس الهيكل الجسدى للمدرب أو عجزه؛ فالناس صغار الحجم يمكن أن يكونوا ذوى قوة هائلة، ويتعلم العاجزون جسديًا أن يكونوا متعددى المصادر بصورة هائلة. والطريقة الوحيدة التى يمكنك من خلالها التأكد أن الشخص قادر جسديًا على القيام بالوظيفة هى مراقبته وهو يعد الدورة التدريبية وفى أثناء تقديمه لها.

ويمكن أن يكون المظهر فخًا لغير المنتبهين. فمما لا يعتمد عليه أن يتم تقويم الشخص على أساس مظهره، ولكن من الضرورى ألا تكون طريقة المدرب فى اللبس مما يحول انتباه الطلاب أو يخيفهم.

ويصعب تقويم الذكاء بدون اختبار. ومن الواضح أنه يتعين على المدربين أن يكونوا أذكياء بما يكفى لفهم المفاهيم التى يدرسونها، وألا يبدوا حمقى أمام طلاب الفصل. وثمة مؤشر ثانوى للذكاء هو المعرفة، ومن السهل نسبيًا فحص هذا فى أثناء المقابلة.

والنضج والثبات العاطفى ضروريان لكسب الاحترام والمصداقية. ومرة أخرى، الإنجازات فى الماضى يمكن أن تساعد، وربما تكون المشاعر الصريحة مضللة.

فحص إرادة المدرب:

إن اتجاه المدرب نحو العمل يجيب عن السؤال المهم حول ما إذا كان المرشح سيقوم بالوظيفة مادام قادرًا على القيام بها. تحسس أسباب المرشحين للتقدم للوظيفة وكذلك أهدافهم ونواياهم وطموحاتهم.

تأكد أنهم يفهمون ما تعنيه الوظيفة من خلال حمل الصناديق، والانطواء على الذات لمدة ساعات، والسفر وقضاء الليالى بعيدًا عن المنزل. راقب أى تردد فى ردود أفعالهم وأنت تصف الوظيفة. لا تتجنَّب ذكر قضية وصف متطلبات الوظيفة خوفًا من عدم تشجيع "المرشح الجيد". وإن وصف الوظيفة للمرشحين عند هذه المرحلة لهو أفضل بكثير من وصفها لهم بعد مزاولتهم العمل.

والتدريب هو نوع من الوظائف التى تصبح جحيمًا إذا لم تستمتع بها فعلاً، وإذا لم تسمع نوعًا من الإشاعات ممن تدرسهم. وبطريقة أو بأخرى فهذه الصفة للتدريب تجعل من السهل بالنسبة لمن يجرى المقابلة الحكم على مدى إرادة المرشح. وإذا لم يتضح الحماس للتدريب وللمادة الدراسية خلال المقابلة، فمن غير المحتمل أن يكون المرشح قادرًا على العمل مدربًا.

الاختيار والقانون:

إن كل من يجرى مقابلة ينبغى أن يكون مدركًا لكيفية تطبيق القوانين على التوظيف. وما يلى لا يشمل القانون فى كل بلد، وإنما أنت ستجد أن الناس يغلفون السياسات والقيم التى تتبعها معظم الشركات المتعددة الجنسيات.

- إذا لم تكن الوظيفة مغطاة باستثناء، فمن غير القانونى التمييز على أساس انتماء المرشح إلى فئة معينة (أى النوع، أو الحالة الاجتماعية، أو الجنس، أو الديانة ... إلخ).
- ينصح بالحفاظ على سجلات المقابلات، التى تبين السبب فى رفض المرشحين، لمدة ستة أشهر على الأقل.

- ينبغى أن تكون الأسئلة التى تطرح فى المقابلة ذات علاقة بمتطلبات الوظيفة. وينبغى عدم طرح أسئلة تتعلق بخطط الزواج أو الشؤون العائلية؛ حيث يمكن أن ينظر إليها على أنها تنطوى على تحيز ضد المرأة. ويمكن جمع المعلومات عن المرشح بعد تقديم عرض عمل له.

- وينبغى تقويم كل مرشح للوظيفة طبقًا لمقدرته الشخصية على تلبية متطلبات الوظيفة المرشح لها. وينبغى معاملة جميع طلبات المرشحين دون تفرقة سواء كانوا رجالاً أو نساء، متزوجين أو عزابًا، أيًا كان دينهم أو جنسهم. وإذا كان من الضرورى تقويم ما إذا كان للملابسات الشخصية تأثير فى الأداء الوظيفى (أى ساعات الانطواء على الذات)، فينبغى مناقشة ذلك بموضوعية دون طرح أسئلة تفصيلية تقوم على افتراضات عن الحالة الاجتماعية والأطفال والالتزامات المنزلية. فالأسئلة التى تطرح فى المقابلة ينبغى أن تتناول الخبرة والمهارات اللازمة للقيام بأعباء الوظيفة.

- وينبغى أن يقدم أصحاب العمل اهتمامًا بمعايير الاختيار التى يستخدمونها (بما فيها السن والحيوية وساعات العمل)، وما إذا كان ذلك يحدث تمييزًا ضد فئة بعينها. وينبغى سحب المعايير التى لا يبدو من ناحية موضوعية أنها ضرورية.

- وينبغى أن تكون معايير الاختيار (وصف الوظيفة ووصف المرشح للوظيفة) قبل بدء عملية التوظيف.

- وهناك استثناءات قليلة جدًا حيث يكون من القانونى اختيار شخص من فئة معينة مع استبعاد الفئات الأخرى (أى النوع أو الجنس). وهذه الاستثناءات تسمى المؤهلات الوظيفية الحقيقية (GOQ). وهذه المؤهلات أساسًا هى المصداقية والخصوصية والأدب، والقوانين التى تنظم عمل المرأة. كن حريصًا للغاية بشأن استخدام المؤهلات الوظيفية الحقيقية كسبب فى عدم توظيف شخص ما. وأنت بحاجة إلى التأكد من الأساس التى تقف عليه، وأنت بحاجة إلى أن تبين أنك كنت غير قادر على عمل الترتيبات البديلة المناسبة للشخص المعنى.

وينبغى ألا تفترض أن:

- النساء أقل طموحًا أو التزامًا من الرجال.

- النساء تضع التزاماتهن الأسرية قبل مهامهن الوظيفية.

- الرجال يضعون مهامهم الوظيفية قبل أسرهم.
- النساء تعمل من أجل الحصول على (مصروف الجيب).
- الرجال لا يعملون لدى النساء.
- النساء اللائى لديهن أطفال لا يمكنهن العمل مدة طويلة أو حضور دورات تدريبية فى مقر العمل.
- النساء غير مستعدات لتغيير محل عملهن استجابة لمتطلبات الوظيفة.
- النساء لا ينسجمن مع أنواع معينة من العمل (أى العمل فى المجالات العلمية أو الفنية أو العمل اليدوى أو العمل بالإدارات العليا).

وإن تأثر معاملتك للموظفين بأى من هذه الفروض قد يؤدى إلى حدوث تمييز غير قانونى.

إعداد المدربين:

يعد إعداد مدربيك جزءًا جد مهم من إدارة عملية التدريب. وهناك ثلاثة مجالات من الإعداد لدى المدربين.

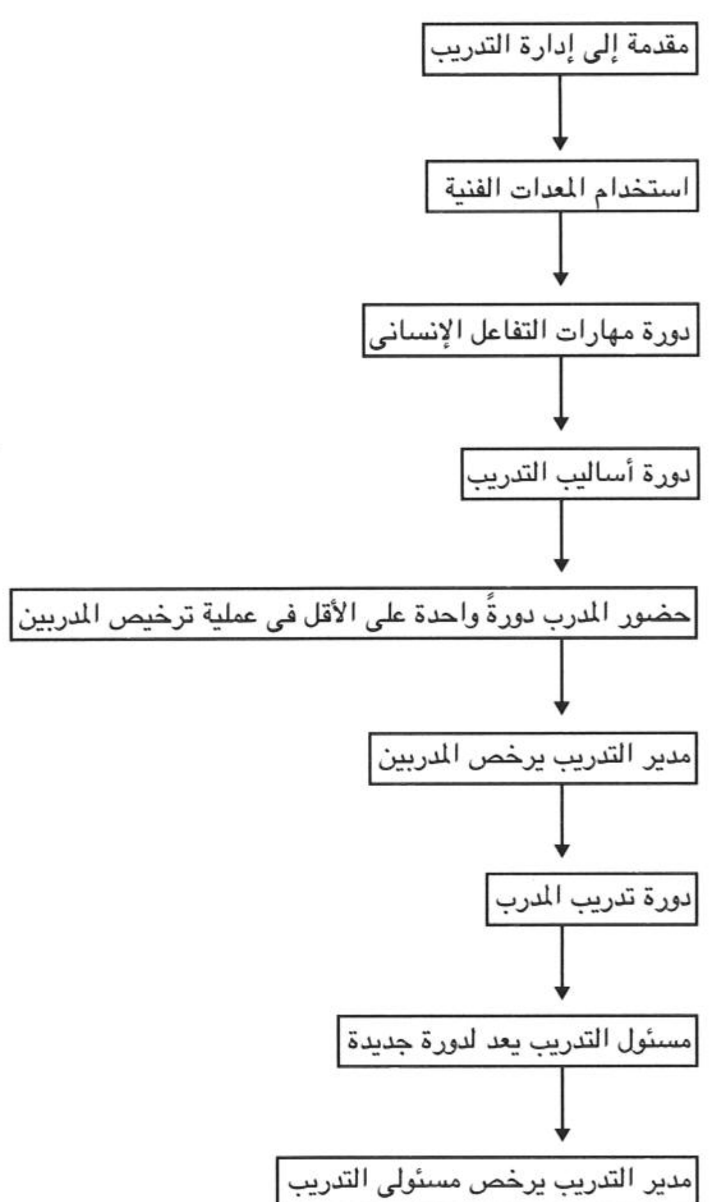
- إعداد المهارات اللازمة لإدارة الدورات والتعرف على الحاجات وإعداد دورات جديدة (تدريب المدرب).
- التطوير المستمر (تقويم أداء المدرب).
- إيجاد مجالات للعمل إما فى إطار أو من خلال إدارة التدريب (الإعداد الوظيفى).

تدريب المدربين:

تعتمد العملية الفعلية لتدريب مدربين جدد على خبرة المدرب ونوع التدريب الذى يتعين القيام به. والعملية المبينة فى الشكل (٤-٣) تتعلق بأى مدرب فى الإدارة. وهى تعمل على ترخيص المدرب على مستويين: مدرب ومسؤول تدريب. والمدرب هو ذلك الشخص الذى لديه مهارات حرفية فى تقديم الدورات. ومسئولو التدريب يتحملون أيضًا تحليل الحاجات وإعداد الدورات.



الشكل (٤-٣) عملية تدريب المدربين



تستخدم هذه الخطوة لتقديم كل من المدربين الجدد وذوى الخبرة إلى الإدارة.

وهى تفترض أن الشخص قد حضر الدورة التمهيدية التى أعدتها الشركة، وهى تشمل:

- مهمة إدارة التدريب (انظر الفصل الأول لشرح ما هى المهمة).
- موقع إدارة التدريب فى المنظمة.
- أدوار ومسئوليات منسوبى إدارة التدريب.
- مقابلة أعضاء إدارة التدريب والعملاء والموردين.
- مواقع المكاتب، وغرف التدريب، ومناطق التخزين، والتصوير، والتسهيلات الأخرى.
- القضايا الحالية.
- التوجه المستقبلى للإدارة.

استخدام المعدات الفنية:

ثمة دورات قليلة للغاية تُجرى بدون أى معدات فنية. ويبدو أن (البروجكتور) جهاز عرض الشرائح الشفافة هو الحد الأدنى - حتى بالرغم أن من الممكن تمامًا إجراء دورات بدونه. وبالإضافة إلى ذلك فمن المتوقع أن يتعامل المدرب مع مسجلات الكاسيت السمعية، ومسجلات الفيديو، وكاميرات الفيديو، والكاميرات، وأجهزة الحاسب الآلى، والوسائط المتعددة، والفيديو التفاعلى، والوصلات الفضائية، وأجهزة عرض الشرائح الشفافة ٣٥ مم (البروجكتور)، وأجهزة عرض الأفلام ١٦ مم.

وباتت أجهزة عرض الأفلام والشرائح الشفافة ٣٥ مم أقل شيوعًا. بالإضافة إلى أنها معروفة بعدم إمكانية الاعتماد عليها. وإننى أحاول دائمًا تجنب هذه "الفخاخ التقنية" بتحويل الأفلام إلى فيديو.

وبالرغم من أنه لا يمكن توقع أن يصبح المدربون كلهم خبراء فنيين، وأن يصححوا كل خطأ، إلا أنه ينبغى عليهم على الأقل أن يكون لديهم مستوى أدنى من الخبرة. وهذا من شأنه تقليل المعوقات التى تعود إلى الفشل فى التعامل مع المعدات المربكة إلى أقل مستوى لها.

ويبين الجدول (٤-٢) المبين أدناه أقل معرفة فنية يتعين أن تتوافر لدى المدرب بالنسبة لكل نوع من المعدات.

الجدول (٤-٢) أدنى معرفة بالمعدات الفنية

المعدة	أدنى معرفة فنية
البروجكتور	تغيير اللمبة تنظيف العدسات ضبط الألوان التأثير الرئيسى (كيفية الضبط)
المسجلات السمعية	تنظيف (الهيد) أى أداة تشغيل الكاسيت ضبط السمت
مسجلات الفيديو	الأشكال والمقاييس (VHS, Super-VHS, 8mm, Hi8, Betamax, Betacomm, U-matic, PAL, NTSC, SECAM) اللون والشكل والنصوع وحدّة الصورة، والتباين والمسح، وضبط الانحراف الإشارات تنظيف (الهيد) أى أداة تشغيل الفيديو الرقائق والوصلات العلاقة بين العداد والوقت
كاميرات الفيديو	التشغيل اليدوى/الآلى، التركيز، التدوير، الانحراف، الزووم، تعقب الصوت والضوء الرقائق والوصلات
أجهزة الحاسب الآلى	نظم التشغيل

تابع - الجدول (٤-٢).

المعدة	أدنى معرفة فنية
الفيديو التفاعلى	المسح الذاكرة العشوائية نسخ الملفات وحذفها أشكال الديسكات (١/٤ ٥، ٢/٣١، أحادى الوجه، أحادى الكثافة، مزدوج الكثافة، القرص الصلب، السى دى روم (CD-ROM) تشغيل الكلمات قواعد البيانات الرسومات نشر سطح المكتب
بروجكتور ٣٥ مم	التحميل تغيير اللمبة تنظيف العدسات
بروجكتور عرض الأفلام	وضع الفيلم فى مسلاط البروجكتور استعداداً للعرض تغيير اللمبة الرقائق والوصلات وصلات الصوت والموصلات وصل الفيلم المتقطع إعادة التدوير

دورة مهارات التفاعل الإنسانى:

تعد القدرة على الملاحظة وإعطاء تغذية مرتدة عن سلوك الطلاب فيما بينهم أداة مهمة بالنسبة لمدربى الإدارة، ولكن بينما تعد تلك الأداة دورة مفيدة بالنسبة للعديد من المدربين، فإن ذلك لن يكون تدريبًا أساسيًا بالنسبة لجميع المدربين. وعلى سبيل المثال فالمدربون الفنيون يمكن أن يغفلوا عن تلك الخطوة.

دورة أساليب التدريب:

توفر العديد من المنظمات دورات أساليب التدريب، واختيار أحد هذه الأساليب هو العملية نفسها فيما يتعلق باختيار أى دورة أخرى (انظر الفصل الثالث : الدورات التدريبية). وإنى أوصى باختيار المورد الذى يصدر شهادة أو مؤهلاً حيث إن ذلك يمثل مقياسًا. والشهادة المهنية جيدة بالنسبة للروح المعنوية للمدربين، ولمصداقية إدارة التدريب.

حضور المدرب لدورة واحدة على الأقل فى عملية تأهيل المدربين:

تعد عملية ترخيص الدورة الوسيلة التى من خلالها يصبح المدرس أو المدرب كفؤًا فى التدريب على الدورة بدون مساعدة. وسيأتى وصف هذه العملية لاحقًا فى هذا الفصل.

مدير التدريب يرخص المدربين:

وعند هذه النقطة يراجع مدير التدريب التقدم الجديد للمدرب. وينبغى ألا يتعدى ذلك الإجراء الشكلى، إذا سمح للعملية الموصوفة هنا بأن تصل إلى هذه النقطة. وإذا كان مدربوك يتبعون طريق المؤهلات المهنية، فربما تكون بحاجة إلى أن تفوض هذه الخطوة إلى مقوِّم خارجى.

دورة تدريب المدربين:

ما إن يصبح المدرب كفؤًا فى تقديم الدورات، ربما تكشف مناقشة الإعداد عن رغبته فى أن يصبح مسئول تدريب. والخطوة الأولى هى أن يحضر دورة تدريب المدربين، يليها حصوله على شهادة أو مؤهل معترف به.

إعداد مسئول التدريب لدورة جديدة:

والآن سوف يعرض مسئولو التدريب الجدد لما تعلموه فى دورة تدريب المدربين بإعداد دورة جديدة. وينبغى أن يتم ذلك تحت الإشراف، وباستخدام العملية التى تم وصفها فى الفصل الثالث.

ترخيص مدير التدريب لمسئولى التدريب:

يقوم مدير التدريب بمراجعة تقدم مسئول التدريب ويزوده بشهادة تخرج رسمية. ومرة أخرى، ربما تكون بحاجة إلى أن تفوض هذه الخطوة إلى مقوِّم خارجي.

تقويم أداء المدرب:

يعد تقويم أداء المدرب مهارة مهمة جداً. والتقويم الجيد يضمن توظيف المدربين المناسبين؛ وكذلك يعمل على الحفاظ على جودة المدربين الموجودين وتحسين قدراتهم. ولكى يكون التقويم فعالا فإنه يجب أن:

- يزود مدير التدريب بالبيانات المناسبة التى تعين على التوصية بأنشطة الإعداد المناسبة.
- يوفر فرصة للمدربين لاكتشاف نقاط القوة والضعف فى أدائهم.
- يحفز المدربين للبحث عن التطورات الجديدة فى أساليب التوجيه.

كم مرة ينبغى تقويم المدربين؟:

لا توجد قواعد "صارمة وسريعة" حول كم مرة ينبغى تقويم المدرب، ولكن الفواصل بين ثلاثة إلى ستة أشهر عادة ما تعطى أقصى فائدة. وينبغى مراقبة المدربين الجدد على نحو أكثر بكثير من مراقبتنا للمدربين ذوى الخبرة. والقرار الأخير حول كم مرة يتم عمل التقويم إنما يعتمد أيضاً على عبء العمل الذى يتحمله المدرب، ومدى توافر المراقبين.

ما طول المدة التى يستغرقها التقويم؟:

يعتمد الوقت الذى يستغرقه التقويم أيضًا على عوامل عديدة، ولكن من غير المحتمل أن يتم تجميع بيانات كافية فى مدة أقل من ٤٥ دقيقة من الملاحظة. ومن غير المحتمل أيضًا أن أى تغذية مرتدة ذات معنى يمكن أن تتم فى مدة أقل من ٢٠ دقيقة.

إلى أى حد يعد التقويم موضوعيًا؟:

وبالرغم من أن الاعتماد على الملاحظة أكبر من الاعتماد على الاختيار، إلا أن المقابلة ليست موضوعية تمامًا. ولو كان كل الطلاب متأثرين بأداء المدرب بالطريقة نفسها، وبالدرجة نفسها، وفى الوقت نفسه، إذن لربما كان من الممكن أن تكون هناك تقويمات موضوعية.

ولكن الأمر ليس بهذه البساطة. فالمتدرب هو مجرد فرد؛ ومن ثم فكل متدرب سوف يستجيب للمدرب على نحو مختلف عن الآخر. فالفعل الذى يكون له تأثير مرغوب فيه لدى أحد المتدربين قد لا يكون له التأثير نفسه على متدرب آخر. والذى يجعل من التقويم أكثر صعوبة هو أنه قد يستغرق الأمر ساعات عديدة لرؤية تأثيرات ذلك الفعل. وأحيانًا يكون من المستحيل تقويم تأثيرات أفعال المدرب.

وبالمثل، فتقويمات المراقبين تتأثر بردود أفعالهم الذاتية الخاصة. وأحيانًا يخلط المراقبون الأسلوب بالمادة، ويعطون تقويمًا منخفضًا لأن للمدرب أسلوبًا مختلفًا، ويشعر بارتياح مع تناول مختلف النكات والنوادر. وبينما ينبغى تصميم التقويم لكى يكون موضوعيًا ما أمكن، إلا أن من الضرورى فهم تأثير العوامل الذاتية.

وحتى بالرغم من أن التقويم قد يتأثر بالعوامل الذاتية، إلا أنه لا يزال ضروريًا من أجل الحفاظ على مستوى التدريب وتحسينه. ويجب على مديرى التدريب أن يكون لديهم أساس يستندون إليه فى تقويم ما يقوم به مدربوهم، وإلى أى مدى يقومون به. ويتعين على جميع المدربين أن يتم تقويم أدائهم، وسوف يطلب معظم المدربون ذلك بالفعل.

وسوف يكون لدى المدربين أيضًا آراؤهم الخاصة حول إلى أى مدى (جيد أو سيئ) يؤدون مهامهم. وهذه الآراء ضرورية للغاية بالنسبة للمدرب - وبالنسبة لمدير التدريب. ولكن لا يمكن الحصول على أقصى فائدة من آراء كل من المدرب ومدير التدريب إذا لم تحدث مقارنات ومناقشات.

وهذا معناه أن مديرى التدريب يجب أن يستندوا فى آرائهم إلى ما يرونه بالفعل. إذ يجب أن يلاحظوا المدربين فى الفصل الدراسى، ثم يعقدون بعد ذلك اجتماعًا يمكن أن يشارك فيه كل من المدير والمدرب بآرائهم، ويتفقون حول أنشطة المتابعة المناسبة.

ما يتم تقويمه؟:

أحيانًا يعد المدربون فى الأساس على أنهم خبراء فى المادة الدراسية. وأيًا كانت الصفات الأخرى التى يجلبونها إلى الفصل الدراسى، فإنهم، بحكم التعريف، خبراء فى المادة الدراسية. فالمدربون يتحدثون، ويبينون، ويختبرون، ثم يقررون متى يكون أحد الموضوعات قد تمت تغطيته على نحوٍ كافٍ.

ورغم ذلك، فإنه يتوافر للتدريب أكثر من آليات تقديم المعلومات. فالمدربون يعملون مع أفراد. ويجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع الدوافع لدى الطلاب. وينبغى أن يحاولوا إزالة العوائق التى تحول دون تعلمهم.

وأيضًا، فالمدربون بحاجة إلى أن يولوا اهتمامهم إلى أنهم نماذج قدوة بالنسبة للمتدربين. فحماسهم لموضوع ما أو تبنيهم لسياسات معينة إنما يؤثر فى سلوك الطلاب. وبالرغم من أن كون المدرب نموذجًا للقدوة يقتفيه الطالب، إلا أن ذلك لا يدفع الطلاب بالضرورة إلى اقتفاء آثارهم، وغياب هذه الدور عن المدرب سوف يغيب بالتأكيد عن الطالب بقوله : "إذا لم يكن المدرب يهتم، فلماذا أهتم أنا إذن؟"

كيفية التعامل مع التقويم:

وبالرغم من وجود آراء مختلفة عديدة حول كيفية عمل التقويم، فكل النظم العملية تضم أربعة عناصر مشتركة هى:

- الإعداد.
- الملاحظة.
- التغذية المرتدة.
- المتابعة.

وبينما يشمل كل عنصر من هذه العناصر كلاً من المدرب والمراقب، فإن تخطيط إتاحة المراقبين المناسبين يعد أساسيًا.

الإعداد (٤٥) دقيقة:

قبل حدوث أى تقويم ينبغى أن يناقش مديرو التدريب العملية مع المدربين. وعندما يفهم كل مشترك ما تتضمنه هذه العملية، يمكن إدراج الملاحظات الفردية فى جداول. وينبغى إعطاء مهلة أسبوع على الأقل.

الملاحظة (٤٥) دقيقة:

ينبغى أن يقعد المراقبون على نحو غير متطفل ما أمكن. وأفضل مكان يمكنهم الجلوس فيه هو أحد جانبى الفصل خلف الطلاب. حاول ألا تجلس فى منتصف مؤخرة الفصل، إذ سيشعر المدربون أن هناك من يحملق فيهم طيلة الوقت. وينبغى أن يُقاطع المدرب فى أى مرحلة من مراحل فترة الملاحظة.

وينبغى أن يقوم مدير التدريب بتسجيل الملاحظات فى أثناء الملاحظة. وإذا كان هناك مدرب جديد تتم ملاحظته، فينبغى إكمال قائمة الملاحظة (انظر الشكل ٤-٤). وإذا كان هناك مدرب ذو خبرة يتم تخريجه فى دورة جديدة، فيمكن وضع الملاحظات على نسخة من خطة الدرس.

الشكل (٤-٤) قائمة الملاحظة

المدرب:	التاريخ:
الدورة:	المراقب:

(١) = غير مقبول (٢) = سيئ (٣) = جيد (٤) = أداؤه ممتاز

السلوكيا	التقويم والتعليقات
الإعداد	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)
درس البروفة	
الإدارة	
استعراض عام للفصل الدراسى	
إعداد المواد الدراسية والمعدات	
الترتيب لعدم حدوث مقاطعات	

تابع - الشكل (٤-٤).

السلوكيات	التقويم والتعليقات
التقديم موضوع المقدمة تواصل الأهداف تواصل جدول الأعمال اتباع التسلسل المنطقى فحص مدى فهم الطلاب الالتزام بالوقت الالتزام بالموضوع	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)
الطريقة بيان الالتزام بيان الحماس خلق الاهتمام الإحساس بالمجموعة إمكانية تصديقها إمكانية معرفتها	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)
الأسلوب الصوت طريقة توجيه الأسئلة الخطوة الحركة التواصل بالعين السلوك استخدام الوسائل السمع بصرية	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)

التغذية المرتدة (٢٠) دقيقة:

ينبغى تقديم التغذية المرتدة فى الحال، أو بأسرع ما يمكن بعد التقويم.

وينبغى ألا يتواجد سوى المدرب والمراقب. وينصح باتباع المنهج التشاورى. وفى هذا الموقف، يعد التشاور محاولة من قبل المراقب لمساعدة المدرب على اكتشاف نقاط القوة والضعف، حتى يتسنى تعزيز نقاط القوة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء. ويبين الشكل (٤-٥) عناصر التشاور.

الشكل (٤-٥) عناصر الاستشارة

١ - أرْسِ المناخ المناسب.
٢ - ضع التوقعات.
٣ - ابحث عن آراء المدرب حول نقاط القوة والضعف.
٤ - طوِّر خطة عمل.

وينبغى أن يبدأ المراقب بإرساء المناخ المناسب لذلك. وهذا من أجل التأكد من ارتياح المدرب. وإذا كان المراقب يعرف المدرب جيداً، فإن إرساء المناخ المناسب لن يستغرق سوى دقائق قليلة فقط. وكن صادقاً دائماً. ولا تتأخر فى التحدث عن العمل بأكثر مما هو ضرورى، وإلا فسوف يزداد القلق بغير داعٍ.

ويجب أن يأخذ المراقب الوقت اللازم لوضع التوقعات. ومعنى هذا أن المدرب يفهم الغرض من الدورة وعملية سريانها.

والخطوة التالية هى تقصى آراء المدرب حول نقاط القوة والضعف. وهنا يدعو المراقب المدرب إلى التعبير عن آرائه حول نقاط القوة والضعف فى أدائه هو نفسه. وينبغى استخدام التساؤل حول الأساليب على نحو مناسب لضمان أن المدرب يستكشف تماماً كل نقاط القوة والضعف التى تتم مراقبتها. وإذا ما اختلفت الآراء، فيتعين على المراقب تقديم أدلته.

ومن الأفضل بصورة أكبر بكثير أن يكون المدربون قادرين على التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم. ومن المرجح أنهم يريدون فعل شىء بشأن تحسين أدائهم. ويمكن أن يكونوا غير مدركين لنقاط القوة والضعف فى أدائهم، ومن ثم ينبغى ألا يخشى المراقب

من تقديم التغذية المرتدة المباشرة. وهناك خطوط عريضة إرشادية لتقديم التغذية المرتدة البناءة، مبينة فى الشكل (٤-٦).

الشكل (٤-٦) خطوط عريضة إرشادية لتقديم التغذية المرتدة البناءة

١ - التغذية المرتدة ليست حُكمًا قاهرًا:

فصياغة أحكام فى شكل قرارات من قبيل "أنت فى الواقع لا تحسن الإنصات" ليست مفيدة، وربما تدفع المخاطب إلى التصرف على نحو دفاعى.

٢ - التغذية المرتدة محددة:

والمنهج الأفضل هو وصف حادثة معينة، أى "لقد قمت فى نهاية الدرس بمقاطعة زميلك فلان قبل أن ينتهى من توضيح مشكلته".

٣ - الغرض منها هو مساعدة المتلقى:

نحن نقدم أحيانًا التغذية المرتدة لنجعل أنفسنا تشعر بالتحسن. وهى تساعدنا على التخفيف عن أنفسنا. وربما يكون هذا جيدًا بالنسبة لمن يقدم التغذية المرتدة، ولكنه لا يقدم شيئًا للمتلقى. تأكد أن السبب الوحيد لتقديم التغذية المرتدة هو مساعدة المتلقى على تحسين أدائه.

٤ - تدور التغذية المرتدة حول السلوك الذى يمكن تغييره:

لا يزداد الإحباط إلا إذا تم تذكير الشخص ببعض صور النقص التى لا يمكن التحكم فيها.

٥ - تعد التغذية المرتدة واضحة:

إحدى وسائل التأكد من أن التغذية المرتدة واضحة هى الطلب من المتلقى إعادة صياغة التغذية المرتدة.

وعند نهاية جلسة التغذية المرتدة ينبغى أن يقوم المراقب بمساعدة المدرب على إعداد خطته فى العمل. اذكر نقاط الضعف والقوة فى خطة إعدادية (انظر الشكل ٢-٦ من الفصل الثانى)، ثم ادع المدرب ليقترح الأنشطة المناسبة التى سوف تحافظ على نقاط القوة وتقلل من نقاط الضعف. ويبين الشكل (٤-٧) الخطوط العريضة الإرشادية لتحسين الأداء.

الشكل (٤-٧) خطوط عريضة إرشادية لتحسين الأداء

- لا تحاول تغيير الكثير دفعة و احدة. فتحسين جانب أو اثنين من الأداء أفضل من عدم تحقيق أى تقدم فى عشرين جانب.
- اقبل دائمًا تحديد تاريخ انتهاء من إكمال كل نشاط من الأنشطة.
- والقيام بسلوك جديد يعد أسهل، وربما أصح، من إيقاف سلوك قائم. وعلى سبيل المثال، إذا كان المدرب يتحدث طويلاً، فمن الأفضل والأكثر فائدة بالنسبة له أن يستخدم المزيد من الوسائل البصرية، وأن يطرح المزيد من الأسئلة، من أن يقترح أن يتحدث أقل.
- لخص دائمًا ما سوف يتعين فعله، من يقوم به ومتى.

المتابعة (وقت غير محدد):

بعد نهاية الجلسة ينبغى أن يقوم المراقب بتقويم إلى أى مدى كانت التغذية المرتدة جيدة، وما الذى ينبغى عمله على نحو مختلف فى أثناء جلسة أخرى للتغذية المرتدة.

ينبغى مراقبة أداء المدرب، وإذا لزم الأمر يمكن تخطيط جلسات إضافية من المراقبة والتغذية المرتدة.

إعداد الوظيفة:

هناك طريقتان يمكن أن يكون التدريب فيهما جزءًا من إعداد وظيفة الشخص وهما:

- التدريب باعتباره مهمة.
- التدريب باعتباره جزءًا من خطة الإعداد.

التدريب باعتباره مهنة:

يعتبر مدربون كثيرون أنفسهم مدربى مهن. وهم يودون إعداد مهنهم داخل مهنة التدريب. وبالرغم من استمتاعهم بالتدريب، إلا أنهم لا يريدون قضاء بقية حياتهم الوظيفية فى القيام بالتدريب طيلة الوقت. ومن الضرورى أن يكون لدى هؤلاء المدربين مسار مهنى إذا كان يتعين عليهم ألا يفقدوا دوافعهم للعمل.

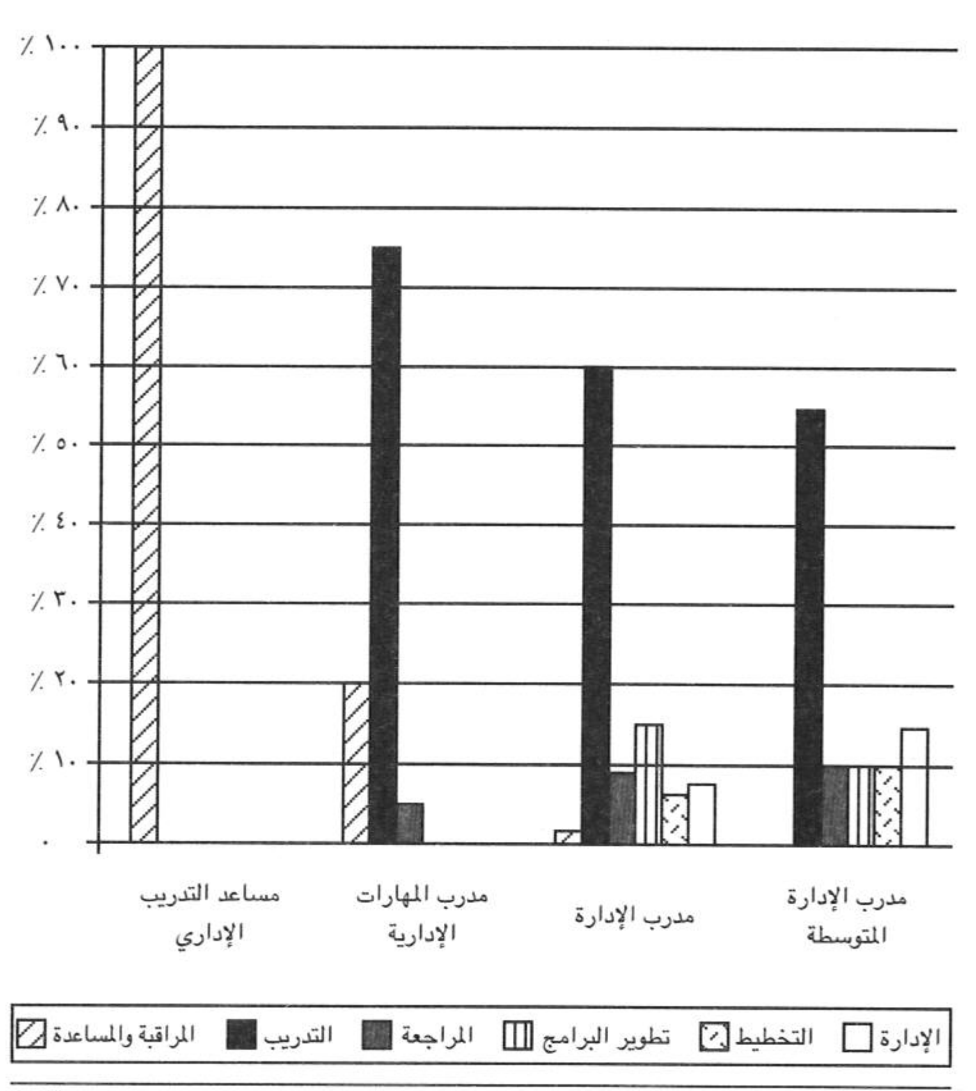
ويبين الشكل (٤-٨) جزءاً من المسار الوظيفى داخل إدارة التدريب الإدارى. ويبين الجانب الأيمن من الشكل المهارات والتعلم المطلوبان للإنجاز على كل مستوى. ويبين الجانب الأيسر من الشكل الأنشطة التى تتضمنها كل وظيفة.

الشكل (٤-٨) جزء من مسار العمل فى إدارة التدريب الإدارى

الخبـرة		المضمون
- من تم تخريجهم لإدارة دورات متوسطة فى الإدارة. - خبرة إدارة أو إشرافية.	مدرب الإدارة المتوسطة	- تطوير دورات جديدة. - تخطيط التدريب وتأثيره. - تنسيق التدريب على الإدارة. - عقد دورة متوسطة في الإدارة.
- المدرب الخبير أو المدير الخبير مع القدرة على أن يكون مدرباً. - من تخرجوا لعقد دورات المستوى الأول فى الإدارة. - من أكملوا دورة تصميم التدريب.	مدرب الإدارة	- عقد دورات لتطوير الإدارة. - تطوير المدربين الجدد. - تخطيط الدورات المهارية. - تطوير ورش العمل. - عقد دورة التسهيلات. - عقد دورة المديرين الجدد.
- من حضروا دورة تدريب المدرب.	مدرب المهارات الإدارية	- مراجعة ورش العمل. - عقد دورة الجودة. - عقد ورشة عمل في المهارات بالمنظمة.
- دورة المراقبين والتغذية المرتدة. - إعداد وتشغيل الفئات السمعية والبصرية وأجهزة الحاسب الآلى.	مساعد التدريب الإداري	- مراقبة وإعطاء التغذية المرتدة. - مساعدة مدرب المهارات. - إدارة الدورة.

لاحظ أنه لا يزال يُتوقع من كبار المدربين القيام بالأنشطة الرئيسية. والذى يفعله التغيير هو نسبة الوقت المبذول عند كل مستوى. ويبين الشكل (٤-٩) كيف أن هذا يتغير بالنسبة لوظائف التدريب على الإدارة.

الشكل (٤-٩) جوانب من الأنشطة التى تبين المستويات المختلفة للمدربين



وإذا قمت بهذا النوع من التحليل للوظائف التدريبية الخاصة بك، فإن مدير التعويضات والمزايا سوف يكون قادراً على تقويم الوظائف، ويوافقها مع هيكل التقويم الموجود بشركتك.

ويمكن لأى شخص بدون خبرة تدريبية أن "يتعلم هذه الحرفة" بالبدء باعتباره مسؤول تدريب، يترقى بعدها إلى مساعد تدريب، ثم يرقى بعدها إلى مدرب مهارات تدريبية. أما إذا كان المدربون ذوى خبرة إدارية، فيمكنه أيضا التقدم نحو مستويات أعلى.

وإذا لم يكن لدى المدربين ما يكفى من الخبرة والمهارات والمعرفة، للتقدم من مستوى إلى آخر، فسيتم التعرف على أفعالهم لصالح خطط الإعداد الشخصية الخاصة بهم. وربما يشتمل ذلك على ترك إدارة التدريب لعام أو عامين من أجل اكتساب خبرة إدارية.

التدريب باعتباره جزءًا من خطة الإعداد:

إن المسار الوظيفى المبين فى الشكل (٤-٨) هو فى الأساس تدرج طولى، كل خطوة فيه تمثل نقطة إدخال. ويمكن استخدام التدريب أيضًا من أجل إعداد الموظفين فى إدارات أخرى داخل الشركة. وليس ثمة ما يشبه التدريس من أجل التعلم، وتشكيل التواصل!

ثم إن إعارة الموظفين إلى إدارة التدريب مفيدة خاصة بالنسبة للمديرين وكبار المسؤولين داخل الشركة. وهى أيضًا توسع من خبرة أولئك الذين كانت مساراتهم الوظيفية داخل إدارة واحدة.

والفائدة تتجه فى كلا الاتجاهين؛ لأن إعارة الموظفين تجلب أفكاراً جديدة إلى التدريب، وتساعد على الحفاظ على تواصل التدريب مع الواقع.

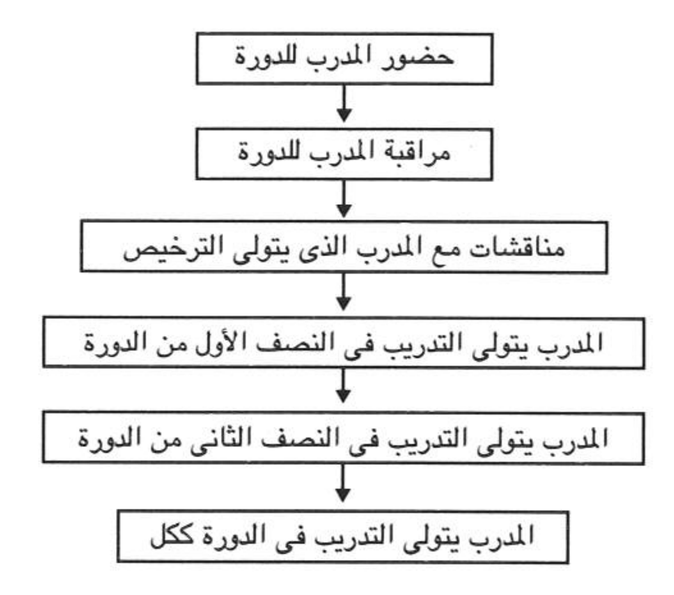
ترخيص المدربين:

الترخيص هو عملية التأكد من أن المدرب جاهز للتدريب على دورة جديدة. والعملية الحقيقية التى تستخدم لترخيص المدربين إنما تعتمد على مدى صعوبة الدورة وخبرة المدربين. بل إن خبرة المدربين تؤثر أيضًا فى المدة التى تستغرقها عملية تخريجهم:

- هل المدربون ذوو خبرة؟
- هل قاموا بالتدريب على هذا النوع من الدورات من قبل؟
- هل هم فعلاً يعون المفاهيم الأساسية؟
- هل مارسوا مهاراتهم فى مواقع العمل؟

يبين الشكل (٤–١٠) العملية المستخدمة لدورة مركبة مدتها خمسة أيام.

الشكل (٤-١٠) عملية الترخيص بالنسبة لدورة مكثفة مدتها خمسة أيام



حضور المدرب للدورة:

الخطوة الأولى هى حضور المدرب للدورة بوصفه طالبًا. وهذه خطوة مهمة جدا لسببين: السبب الأول هو السبب الواضح، أى وجود مدربين أكفاء بحاجة إلى أن يتوافر لديهم المعرفة والمهارات التى سيقومون بتدريسها. والسبب الثانى - بالرغم أنه ليس بوضوح السبب الأول - مهم كذلك؛ فالمدربون الذين يحضرون دورة فى ظل الظروف نفسها والضغوط التى يتعرض لها الطلاب سوف يكونون أقدر على تقويم صعوبات التعلم لدى طلابهم. الأمر الذى يعمل على تحقيق تعاطف أكبر وعلاقة أفضل بين الطالب والمدرب.

مراقبة المدرب للدورة:

بعد حضور المدرب الدورة باعتباره طالبًا، يُمنح خطة درس، من أجل إمكانية أن يتولى مراقبة الدورة التالية ومتابعتها. ويتم تشجيع المدرب على اتخاذ الكثير من الملاحظات فى أثناء تلك المراقبة، وأن يبدأ فى تأمل أى أجزاء الدورة يتعين معالجتها أولاً.

مناقشات مع المدرب الذى يتولى الترخيص:

وبمجرد اكتمال هذه الملاحظات، يدخل المدرب فى مناقشات مع المدرب الذى يتولى التخريج. وينبغى أن يكون المدرب الذى يتولى الترخيص هو مبدع الدورة أو ذلك المدرب الذى لديه معرفة وخبرة شاملة بالدورة. وينبغى أن تضم المناقشة أية أسئلة لدى المدرب، وأن يحتوى على القرار الأخير المتعلق بأى الوحدات يتعين البدء بها أولاً.

المدرب يتولى التدريب فى النصف الأول من الدورة:

وفى الدورة الثالثة يشترك المدرب فى التدريب مع المدرب ذى الخبرة. ويتم التدريب عادة على مدى نصف الدورة، ولكن قد يُنصح بالتدريب فقط على مدى ثلث دورة مركبة.

وينبغى أن يقوم المدرب الخبير بالمراقبة وتقديم التغذية المرتدة إلى المدرب فى أثناء الدورة. و من الضرورى – من أجل تحقيق أقصى فائدة ممكنة – أن تقدم تلك التغذية المرتدة فى أسرع وقت ممكن من الناحية العملية. ويختلف المدربون فيما بينهم من حيث شكل التغذية المرتدة التى يحتاجون إليها. فالبعض يرى أن بضع كلمات فى نهاية الدورة هى كل ما يحتاجون إليه، فى حين أن آخرين يحتاجون إلى جلسة إرشادية كاملة فى نهاية اليوم. وهذا يعتمد على خبرتهم، وثقتهم وقدرتهم على تدريس هذا النوع من الدورات.

المدرب يتولى التدريب فى النصف الثانى من الدورة:

وينبغى تطبيق الجلسات الأخرى فى الدورة الرابعة. ومرة أخرى، ينبغى القيام بذلك مع تقديم الملاحظة (المراقبة) والتغذية المرتدة.

المدرب يتولى التدريب فى الدورة ككل:

ومع التغذية المرتدة التى تلقاها المدرب حتى الآن، ينبغى أن يكون المدرب قادراً وحده على تدريس الدورة الخامسة. ولذا يمكنك أن ترى أن أى دورة مركبة، تلك التى تجرى مرة كل ثلاثة أشهر، قد تستغرق ما يربو على عام بالنسبة للمدرب حتى يكون بالسرعة المطلوبة.

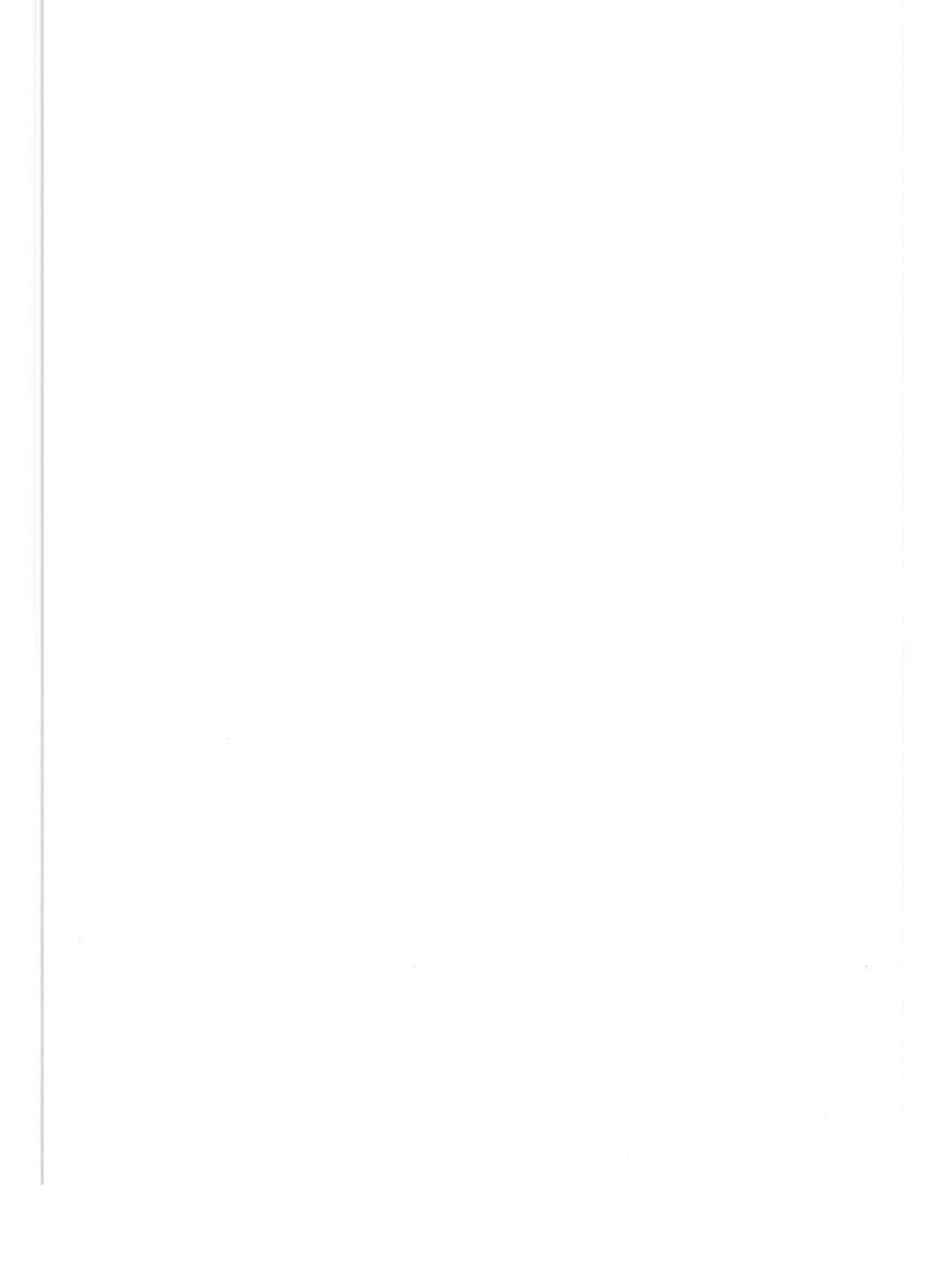
وفى الجانب المقابل، ينبغى أن يكون ممكنًا بالنسبة للمدرب أن يحضر دورة بسيطة مدتها يوم واحد بوصفه طالبًا، وأن يكون قادرًا بعد تلقى خطة درس شاملة على تدريس الدورة التالية وحده.

وبالرغم من أنه من الممكن بالنسبة لأى مدرب ذى خبرة أن يتولى التدريب مباشرة من خطة الدرس دون رؤية الدورة من قبل، إلا أنه ينبغى عليك تجنب هذا فى الواقع؛ إذ إن أفضل خطط الدروس لا يمكن أن تحصر كل التفصيلات المطلوبة لتحقيق نجاح الدورة.

ترخيص من يتولى ترخيص المدربين:

وبالطبع فكل هذا يطرح السؤال حول من يتولى ترخيص من يقوم بترخيص المدربين. من ناحية مثالية، ينبغى أن يتولى الترخيص أولئك الذى قاموا بوضع الدورة. إلا أن هذا ليس ممكنًا دائمًا بسبب عوامل الوقت والمسافة والتكلفة. وتتضاعف هذه المشكلات فى المنظمات الكبيرة المتعددة الجنسيات بسبب عامل اللغة والصعوبات الثقافية. والشركات الأجنبية التابعة لتلك المؤسسات المتعددة الجنسيات لا تقدِّر دائمًا اضطرارها لدفع تكلفة سفر أحدهم فى كل مرة يحتاجون فيها إلى ترخيص مدرب جديد. وعلى أية حال، ليس كل المدربين لديهم الخبرة الكافية للتحدث باللغة الأساسية للشركة التى تمكنهم من التدريب ومن إمكانية مراقبتهم باستخدام تلك اللغة. وفى الواقع يمكن القول إن ترخيص المدربين لا يكون ساريًا حقيقةً إلا بعد مراقبة أدائهم فى ضوء الظروف التى سيتم التدريب فى ظلها.

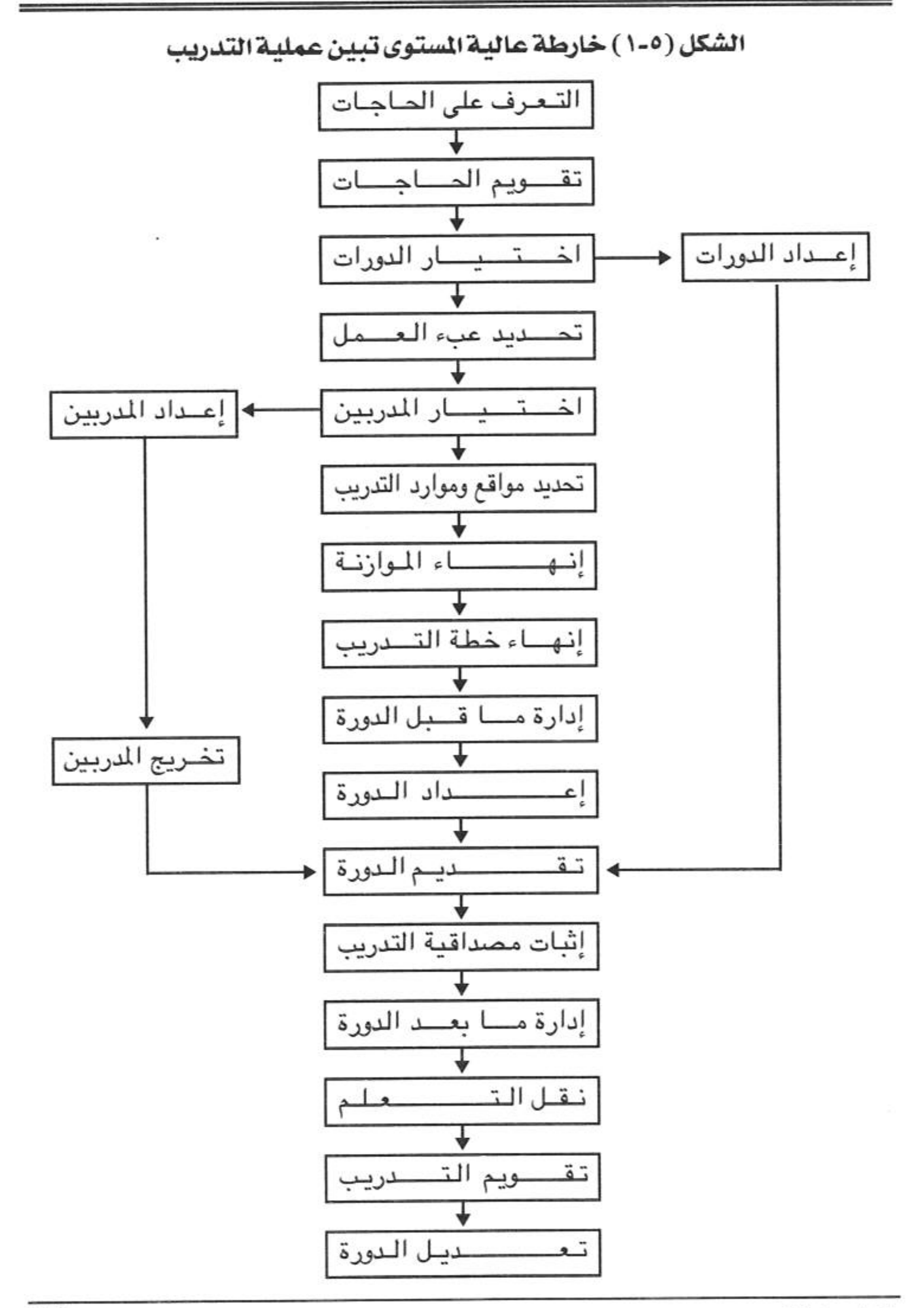
والإجابة عن ذلك هى أنه يتعين توافر بعض المدربين الذين يتم إعدادهم على النقطة التى يكونون عندها قادرين على ترخيص مدربيهم فى مجالاتهم. وفيما يتعلق بمسألة اللغة يتعين على من يتولى ترخيص المدربين أن يكونوا ثنائيى اللغة، وربما يتعين عليهم أن يجروا دورة فى مركز التدريب الخاص بشركتهم. وينبغى توافر قدر معين من الثقة بالنسبة لخطة العمل هذه، ولكن الميزة هى أنه يتم الحفاظ على جودة التدريب فى مستوى يلبى مقاييس الشركة، فى حين يوفر فى الوقت نفسه المرونة فى التعامل مع المنظمات أو الشركات المحلية.



الفصل الخامس
مواقع التدريب وموارده



الشكل (٥-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



يغطى هذا الفصل خطوة أخرى فى عملية التدريب وهى:

- التعرف على مواقع التدريب وموارده.

من المفترض عند هذه المرحلة أن يكون قد تم اختيار الدورات والمدربين. والقرار التالى الذى يتعين عليك اتخاذه هو أين سيتم تنفيذ الدورات، وما هو أفضل موقف للتعلم، وإلى أين تتجه للحصول على المواد والمعدات التدريبية.

فإذا قمت بعقد دورات فى مقر الشركة، فإن تكاليف الإقامة يمكن أن تكون هى أكبر بند فى ميزانيتك للتدريب. إن عقد الدورات فى مقر الشركة سيخفض من تكاليف السفر والإقامة.

تحديد مواقع التدريب وموارده:

يبين الشكل (٥-٢) العملية التى سوف أقوم بوصفها من أجل تحديد مواقع التدريب وموارده.

الشكل (٥-٢) عملية التعرف على مواقع التدريب وموارده

الحصول على وصف الدورة
تحديد نوع بيئة العمل
تحديد المواقع المحتملة
إجراء مسح للموقع
توريد المعدات
مقارنة التكاليف ومدى مناسبتها وتوافرها

الحصول على وصف الدورة:

يبين وصف الدورة المرافق والمواد والمعدات اللازمة لعقد الدورة. وهذه المعلومات ضرورية لإقرار نوع بيئة التعلم اللازمة للدورة. وهى تسمح لك بفحص ما إذا كان موقع التدريب يتناسب مع مواصفات الدورة التى لديك. ويعد طرح وصف الدورة طريقة ممتازة لإيصال متطلباتك الحقيقية إلى مركز التدريب.

تحديد نوع بيئة التعلم:

إن العوامل التى تؤثر فى اختيارك لبيئة التعلم هى التكلفة والمرافق التى تحتاج إليها ونوع التوجيه وما إذا كان الطلاب بحاجة إلى الابتعاد عن ضغوط البيت والعمل.

لا تفترض أن كل أنواع التدريب يتعين القيام بها فى الفصل الدراسى. "فالتعليم المفتوح" و"التعلم عن بعد" يوسعان من خيارات اختيار بيئة العمل. (انظر الفصل التاسع، تقديم الدورة، من أجل مناقشة التعليم المفتوح، والتعلم عن بعد). وخيارات بيئة التعلم يمكن أن تشمل:

- فى البيت.
- فى مقر العمل.
- مراكز التعليم المفتوح.
- غرف الاجتماعات.
- غرف مخصصة للتدريب.
- الفنادق.
- المراكز الرياضية والنوادى الاجتماعية.
- مراكز التدريب السكنية.

فى البيت:

إن التعليم بالبيت مناسب للتوجيهات المبرمجة، وهو غير مكلف، ويرحب الكثيرون بفرصة التعلم فى بيوتهم. أما عيوبه فهى:

- إمكانية حدوث التشتت بسبب الضغوط المنزلية.
- البعد عن المدرسين.
- نقص المعدات المتخصصة.

وحينما نفكر فى التعليم بالبيت فنحن غالبًا نفكر فى أنه قاصر على التدريب القائم على النصوص. إلا أن التعليم بالبيت يمكن أن يكون أكثر إبداعًا، إذا وُجدت وسائل للتغلب على عيوب العزلة ونقص الحصول على المعدات.

ويمكن التغلب على العزلة باستخدام الهاتف أو جهاز الحاسب الآلى. ويمكن للمدرب والطلاب تبادل الرسائل عن طريق البريد الإلكترونى. ويمكن الحصول على مواد التدريب فى جميع أنحاء العالم عن طريق شبكة الإنترنت. ويمكن بث أشرطة الفيديو من محطات التليفزيون الموجودة، إما بالنهار إلى قطاع عريض من الجمهور، أو كإشارة مشفرة فى أثناء الليل إلى عدد قليل من الجمهور المتخصص. ويمكن تسجيل البرامج التى تبث فى الليل بواسطة أى شخص لديه جهاز مناسب لفك الشفرة.

والجامعات المفتوحة ترسل معدات المعامل إلى طلابها بأقسام العلوم والتقنية عن طريق البر. ومهندسو الخدمات يمكنهم أن يتعلموا كيفية إصلاح ماكينات التصوير الصغيرة على الطاولات التى بمطابخهم.

فى مقر العمل:

يتلقى الناس معظم تعلمهم خارج الفصل الدراسى، ولكن أغلبه عشوائى وغير هيكلى. ولكى يتلقى الطالب معظم التعلم التجريبى فإنه بحاجة إلى مدرب خبير وسلسلة من التجارب الهيكلية المخطط لها.

مراكز التعليم المفتوح:

تعد مراكز التعليم المفتوح غرفًا تم بناؤها لكى تتناسب مع جميع المعدات والمواد اللازمة للدراسة الخاصة. وهى توفر المرونة فيما يتعلق بالوقت، ويمكن أن يتعلم الطلاب بالسرعة الخاصة بهم. وتعد مراكز التعليم المفتوح مفيدة بصفة خاصة فى المناطق الصناعية حيث يصعب التنبؤ بأى توقف فى الإنتاج.

غرف الاجتماعات:

الغرف المبنية بغرض الاجتماعات فيها تعد مناسبة للدورات التدريبية القصيرة، ولكن هذه الغرف ضيقة للغاية وغير مناسبة للدورات الكبيرة.

غرف مخصصة للتدريب:

ربما تكون الغرف المخصصة للتدريب مثالية إذا كنت مشتركًا فى تصميمها، وقمت بلفت انتباه منشئيها إلى ما يلى:

- حجم غرفة التدريب وشكلها.
- سعة غرفة التدريب.
- التدفئة والتهوية.
- مفاتيح الإضاءة.
- الصوت.
- المعدات.

ومزيد من التفصيلات حول هذه الجوانب مبينة فى الجزء الذى يتناول تنفيذ مسح لموقع العمل. ويعد التشتت بسبب المشكلات المتعلقة بالعمل هو العيب الرئيسى لوجود غرفة التدريب فى موقع العمل. وتقوم بعض الشركات بتخصيص غرف للتدريب فى مكاتبها الرئيسية، الأمر الذى يعنى أن معظم من يريد التدريب عليه أن يسافر إلى تلك المكاتب لحضور دوراته. وهذا يساعد فى تقليل التشتت. وهم أيضاً يحجزون غرف نوم فى أحد الفنادق المحلية. ويعد هذا أرخص من إجراء الدورات فى مركز تدريبى وسكنى تجارى، كما أنه يجنبك المشكلات وتكلفة إدارة المركز السكنى التابع لك.

الفنادق:

العديد من الفنادق مجهز على نحو مناسب ليؤدى مهمة مراكز المؤتمرات، ولكن عدداً أكبر من الفنادق الأخرى ترى المؤتمرات والدورات التدريبية على أنها وسيلة لشغل الغرف الخالية. وهى غالباً ما تضطر إلى استئجار كل المعدات التدريبية. وتؤدى الغرف المزدوجة وظيفة غرف الاجتماعات، وأما غرف النوم فيتم إخلاؤها من الأسرّة لتوفر غرفاً للنقابات المشاركة. بل إنى رأيت أمثلة لتلك الغرف النقابية التى لم تكن جاهزة حتى الساعة الحادية عشرة صباحاً لأن الفندق كان قد أجّرها إلى ضيوفه فى الليلة السابقة.

المراكز الرياضية:

إن الكثير مما قيل عن الفنادق ينطبق أيضاً على المراكز الرياضية والنوادى الاجتماعية، فيما عدا أن المقياس أكثر تغيراً. فلا تغفل هذه الأماكن؛ ذلك أن بعضها يقدم خدمات وتسهيلات ممتازة بأسعار تنافسية. واحرص - رغم ذلك - دائماً على القيام بمسح دقيق للموقع.

مراكز التدريب السكنية:

تقوم مراكز التدريب السكنية بتوفير تسهيلات تدريبية ممتازة فى ظل محيط مناسب. وهى أيضًا مكلفة جدًا. وأنت لا تستخدم مركز التدريب السكنى إلا لعقد دورات مركبة طويلة.

التعرف على المواقع المحتملة:

ما إن تقرر نوع الموقع التدريبى، حتى تأتى الخطة التالية وهى التعرف على عدد من المواقع البديلة المحتملة. وربما يكون لديك بالفعل عدد من تلك المواقع فى ذهنك من خبرة سابقة، ولكن إذا كنت جديدًا على المهنة أو انتقلت حديثًا إلى منطقة جديدة، فأنت ستحتاج إلى البحث عن مواقع تدريبية. وتعد المجلات فى مجال التدريب ودليل الخدمات التجارية مصادر مفيدة للإعلان.

وتدير العديد من كبرى شركات البلد مراكزها التدريبية الخاصة بها؛ وهى غالبًا ما ترغب (بالرغم من عدم إعلانها عن ذلك) فى تأجير بعض الغرف لديها للشركات الأخرى لتحسن من معدلات الاستفادة من تلك الغرف.

وأخيرًا، لا تنس أن تسأل زملاءك – فربما يكونون قد حضروا إلى مراكز تدريبية مع شركات أخرى.

القيام بمسح للموقع:

إذا لم يسبق لك من قبل استخدام مركز تدريبى بعينه، فمن الحتمى أن تقوم بمسح الموقع للتأكد من مناسبة موقع التدريب لاحتياجاتك. إن هذه العملية تستحق أن تقضى بعض الوقت لتشعر بالمكان. وسوف تكون إدارة المركز جد مسرورة لاطلاعك على الموقع – ومن جهة أخرى قد يؤدى ذلك على توسيع مجال العمل.

تحدث إلى الموظفين والمدربين والطلاب. طالع المبانى والساحات. استخدم قائمة كتلك المبينة فى الشكل (٥-٣).

الشكل (٥-٣) قائمة للقيام بمسح للموقع

التاريخ:	الموقـع:

نقاط ينبغي اختبارها	التعليقات
الموقع	
الجراج	
الاستقبال	
الاتصالات	
ترتيبات التسليم	
الموظفون	
الوصول إلى غرفة التدريب	
حجم/شكل غرفة التدريب	
سعة غرفة التدريب	
التدفئة والتهوية	
الإضاءة	
مفاتيح الطاقة الكهربائية	
مفاتيح الإضاءة	
الصوت	
المعدات	
اتساع الحائط وتثبيت اللوحات التزيينية	
غرف المجموعات	
دورات المياه	
الإعداد	
الطعام	
ترتيبات الوجبات والاستراحة	
غرف النوم	
مرافق التسلية	
الأمن	
إجراءات الطوارئ	

الموقع:

تقع معظم المراكز التدريبية فى مناطق نائية. وهذه عادة ليست مشكلة بالنسبة لعقد الدورات التى تشتمل على الإقامة، ولكنك سوف تكون بحاجة إلى فحص:

- يمكن الوصول إلى المركز بوسائل المواصلات العامة، بالاستعانة بجولة قصيرة داخل التاكسى للوصول إلى موقع الدورة فى النهاية (توقع عادة أن توفر المراكز التدريبية النائية خدمة (المينى باص) الحافلة الصغيرة من وإلى أقرب محطة قطار أو باص أو مطار).
- القرب من شبكة الخطوط السريعة.
- لدى الطلاب الأجانب وقت كافٍ للوصول إلى المطار بعد نهاية الدورة.
- الطلاب القادمون بالسيارة يصلون فى أقل من خمس ساعات.

أما إذا لم تشتمل الدورة على الإقامة والسكن، فستدعو الحاجة إلى أن يكون من السهل الوصول إلى مركز التدريب.

مواقف السيارات:

إنه قانون آخر من بين تلك القوانين العالمية مؤداه أن عدد السيارات يتسع ليملأ مساحة الجراج المتاحة. وحين تصل إلى الموقع لكى تقوم بمسح له، فسرعان ما ترى إلى أى حد يسهل عليك أن تركن سيارتك فى موقف السيارات. وعند مغادرتك للمكان انظر ما إذا كانت إحدى السيارات سوف تحجزها سيارات أخرى، أو ما إذا كانت السيارات ستقف فى الطريق الخارجى للموقع.

الاستقبال:

إن أول انطباع يتولد لديك عن مركز التدريب هو انطباعك عن منطقة الاستقبال. فمكتب الاستقبال هو حيث تظهر علامات الإحباط وعدم الكفاءة. وينبغى أن يكون موظف الاستقبال متوقعًا لحضورك. وينبغى ألا يمر وقت طويل حتى يبدأ فى خدمتك. وسوف يمنحك هذا إشارة بمدى كفاءة الخدمة فى هذا المكان. ومن أجل الحصول على إشارة أفضل بمدى جودة الخدمة ينبغى أن تكون فى منطقة الاستقبال حين يقوم الطلاب بالحجز أو بالمغادرة.

الاتصالات:

من الأفضل الحصول على أسماء الموظفين الذين سوف تحتاج إلى الاتصال بهم إذا ما قررت استخدام مركز التدريب. وبالإضافة إلى أن ذلك يجعل حياتك أسهل، فإنه يمنحك إشارة حول ما إذا كان لديهم وظائف ومسئوليات محددة.

ترتيبات التسليم:

إذا كنت بحاجة إلى تسليم مواد إلى مركز التدريب، افحص عملية تلقى الرسائل، وتوصيلها إلى الفصل الدراسى. ومرة أخرى، احصل على اسم من تتصل به من أجل هذا الغرض.

الموظفون:

إن علاقتك بموظفى مركز التدريب يمكن أن تكون وراء الاختلاف كل الاختلاف بين دورة تجرى بكل سلاسة، وأخرى تمثل سلسلة من القلاقل. احرص على التحدث إلى الموظفين للحصول على شعور باتجاههم نحوك ونحو مركز التدريب.

الوصول إلى غرفة التدريب:

إذا كان مدربوك ينوون جلب موادهم، انظر مدى قرب مواقف سياراتهم من الفصل الدراسى، وكم عدد الخطوات التى يخطونها، ومدى اتساع الممرات التى يمرون بها. انظر أيضاً أى المساعدات متوافر - سواء كانت فى صورة عربات ترولى أو أيدٍ.

حجم غرفة التدريب وشكلها:

بصفة عامة تميل غرف التدريب لأن تكون مستطيلة. ويعد هذا صحيحاً بصفة خاصة إذا كنت تفضل رص الطاولات والكراسى على شكل حدوة حصان. فإذا كان هناك فصل دراسى يتألف من خمسة عشرة طالباً فستجد أنه يصطف على جانبى الشكل خمسة طلاب على كل جانب، فى حين يصطف خمسة طلاب فى الخلف.

وتفيد التجربة: حافظ على مسافة قدرها ٨٠ سم بين كل طالب وآخر. ويتطلب وجود مسافة ٨٠ سم بين كل طالب وآخر أن يتألف شكل حدوة الفرس من خمسة أمتار طولاً، وأربعة أمتار عرضاً. واتساع الغرفة يحتاج إلى أن يزداد إلى حوالى سبعة أمتار لتسمح بوجود مساحة للكراسى وللمرور من الجوانب. والسماح بوجود مساحة فى المقدمة للمدرب والمعدات، بالإضافة إلى مساحة للحركة فى الخلف، إنما يتطلب وجود مساحة بطول ثمانية أمتار.

ومن الواضح أنه يمكنك استخدام غرفة أضيق من تلك الغرفة إذا كان لديك شكل حدوة فرس أطول (بوجود ثلاثة أو أربعة أشخاص فى الخلف) ومساحة أقل للحركة فى الجوانب. وهذا يضغط الجميع داخل الفصل، ولكن من على الجانبين سيجدون صعوبة فى رؤية المعدات السمعية والبصرية. ويمكن التغلب على هذه الصعوبة، ، ولكنك ربما ستجد أنك ستضطر إلى القيام ببعض التنقلات داخل الفصل، بتحريك شاشة التلفاز وقائم اللوحات التوضيحية. وبناء غرف للتدريب (الخلف للخلف) يسمح بوجود مساحة صغيرة لإقامة المعدات السمعية البصرية بينها.

وتفيد التجربة: أن الشكل المثالى لغرفة التدريب هو المربع. حاول الحفاظ على أن تكون نسبة الطول إلى العرض أقل من ٤ : ٣.

وهذا ربما يعطى الانطباع بأنه كلما كانت غرفة التدريب أكبر، كان ذلك أفضل. إلا أن هناك حدا لحجم الغرفة، ويحدده ما إذا كان بوسع الطلاب قراءة الوسائل البصرية. ويمكن لأى شخص نظره جيد أن يرى اللوحة التوضيحية إلى مسافة تسعة أمتار.

وتفيد التجربة: حاول تحديد المسافة بين قائم اللوحة التوضيحية وأبعد طالب فى الفصل بثمانية أمتار.

سعة غرفة التدريب:

وبأخذ كل ما سبق فى الاعتبار، ينبغى أن تكون قادراً على أن ترى ما إذا كانت الغرفة كبيرة بما يكفى لعقد الدورة. إن شكل حدوة الفرس يستوعب مساحة أكثر مما يستوعبها الشكل المسرحى أو الشكل التقليدى للفصل الدراسى.

وينبغى أن تعطى النشرات التى يصدرها مركز التدريب فكرة عن سعة غرفة التدريب.

التدفئة والتهوية:

تأكد أن غرفة التدريب تتمتع بما يكفى من التدفئة والتهوية. فالطلاب الذين يشعرون بالحرارة أو البرودة أو بالاختناق لا يتعلمون بمثل درجة تعلم غيرهم من الطلاب المرتاحين - على ألا يكونوا مرتاحين أكثر من اللازم! وفى الواقع، يبدو الطلاب غير قادرين على التركيز إذا كانت درجة الحرارة تزيد بأكثر من ٥ درجات مئوية أعلى أو تحت درجة الحرارة التى يرتاحون لها فى مناطق معيشتهم. ومن أجل تحقيق التعليم المثالى ربما يكون من الأفضل أن تكون درجة الحرارة باردة قليلاً، لا أن تكون دافئة قليلاً. ولا تقلل من أهمية وجود غرفة تدريب مكيفة الهواء - فى البلدان المعتدلة المناخ.

تفيد التجربة: حاول ضبط الترموستات على ١٨ درجة مئوية.

الإضاءة:

تعانى غرف كثيرة من قلة الإضاءة بها بدرجة كبيرة للغاية. ويصدق هذا بدرجة خاصة إذا كنت تستخدم غرفًا فندقية. حيث إن الإضاءة داخل الفنادق قد صممت لتوفير جو معين.

ومن الممكن أيضًا أن يكون هناك إضاءة أكثر من اللازم. ويصعِّب هذا من مشاهدة أشرطة الفيديو والشرائح الشفافة التى تعرض من خلال البروجكتور. تأكد من كفاءة وسهولة استخدام كاتمات الضوء والستائر.

وبعض غرف التدريب لا يوجد بها ضوء أو هواء طبيعى. وعندما يثار السؤال لماذا تخلو غرفة التدريب من أية نوافذ، عادة ما يكون الرد المنطقى هو أن المناظر من خلال النوافذ تشتت انتباه الطلاب. ربما ينظر الطلاب مصادفة من النافذة، أما إذا كانوا ينظرون باستمرار من النافذة، فإن الأمر عندها يتعلق بفعالية الدورة والمدرب. وفى المقابل، فالمنافع التحفيزية التى يتم تحقيقها من وجود بيئة مريحة وطلاب مرتاحين تفوق بكثير أى تشتيت محتمل.

مفاتيح الطاقة الكهربائية:

تأكد من وضع أفياش الطاقة الكهربائية، وأن بالغرفة ما يكفى من مفاتيح لتشغيل المعدات. ومعرفة عدد المفاتيح التى تحتاج إليها: مفتاح لتشغيل البروجكتور، ومفتاحان لتشغيل الفيديو، وثلاثة لتشغيل جهاز الكمبيوتر.

وتفيد التجربة: ليكن لديك على الأقل أربعة مفاتيح فى مدخل الغرفة.

مفاتيح الضوء:

تأكد من مناسبة وضع مفاتيح الضوء. فأنت لست بحاجة إلى الاندفاع من أحد جانبى الغرفة إلى الجانب الآخر فى كل مرة تشغل أو توقف تشغيل شريط الفيديو. وتعد مفاتيح الإضاءة التدريجية مفيدة للحصول على أفضل مستوى للإضاءة، ولتعويد أعين الطلاب على الضوء بعد مشاهدة شريط الفيديو.

الصوت:

الصوت لا يكون مشكلة عادة، إلا إذا كنت تستخدم غرفة كبيرة جداً. تأكد من اختبار الصوت حين يكون الحضور متواجدين داخل الغرفة، إذ أن الأمر يختلف حين تكون الغرفة خالية.

افحص وصلات الصوت من الخارج ومن الغرف المجاورة. فالصوت الخشن أو المشوش يمكن أن يكون مشتتاً للانتباه.

المعدات:

عادة ما توفر لك مراكز التدريب أو مراكز المؤتمرات قوائم اللوحات الورقية، وجهاز لعرض الشرائح الشفافة (بروجكتور)، وشاشة. ولدى بعض المراكز معدات الفيديو الخاصة بها. فى حين تلجأ مراكز أخرى إلى تأجيرها. تأكد من وضع المعدات ومدى سهولة استخدامها وتشغيلها.

اتساع الحائط وتثبيت اللوحات الحائطية:

تحتاج العديد من الدورات إلى تثبيت البوسترات واللوحات التوضيحية على الحائط، لذا فمن المدهش قلة الاهتمام الذى يحظى به مدى اتساع الحائط وتثبيت اللوحات. والعديد من مراكز التدريب (خاصة البيوت التى تحول إلى مراكز تدريب) لا تحبذ استخدام اللصق على الجدران، ولكنها لا توفر بدائل كافية من السبورات المثبتة بدبابيس أو مشاجب (علاّقات).

غرف المجموعات:

تأكد أن غرف المجموعات التى تحضر التدريب توجد فى أماكن مناسبة، وأنها كبيرة بما يكفى لأن تسع عدد الطلاب فى كل مجموعة فرعية، بالإضافة إلى أى مراقبين. ابحث عن مناطق أخرى يمكن استخدامها للأنشطة الثنائية أو الثلاثية.

دورات المياه:

تأكد من عدد دورات المياه وأماكنها ونظافتها.

الإعداد:

اعتماداً على مدى صعوبة الدورة فأنت قد تقضى ما بين ٣٠ دقيقة إلى ثلاث ساعات فى إعداد غرفة التدريب. ومن ناحية مثالية، فأنت تود القيام بذلك فى الليلة أو يوم الجمعة السابقة لعقد الدورة. وأنت بحاجة إلى التأكد مما إذا كانت غرف التدريب سيتم استخدامها فى المساء أو فى إجازة نهاية الأسبوع. وحتى لو لم تكن تستخدم فى تلك الأوقات، فأنت تحتاج إلى التأكد من إمكانية دخول الغرف فى الوقت الذى تحتاج فيه إلى القيام بالإعداد.

الطعام:

هنالك تنوع كبير فى قوائم الطعام بين مركز للتدريب وآخر. فبعضها يقدم الوجبات وفقًا للمستويات القياسية! وأنت سوف تحتاج أن تقرر ما إذا كان مقياس الطعام والخدمة متناسبًا مع نوع الدورة التى تجريها. وحين تقوم بمسح للموقع، فأنت عادة تتوقع أن يتم تزويدك بوجبة تحكم بها على مستوى الخدمة بنفسك.

ترتيبات الوجبات والاستراحة:

راجع الأوقات ومرونة ترتيبات الوجبات والقهوة. وراجع أيضًا كم من الوقت يلزم لإعداد وجبة كاملة، حيث إن ذلك مهم إذا كنت تجرى دورات مسائية.

غرف النوم:

مع الارتفاع فى مستوى المعيشة والإجازات فى الخارج، يتوقع معظم الناس مستوىً عاليًا من وسائل الراحة. والآن توفر معظم مراكز التدريب داخل الغرف:

- المكتب والكرسى ولمبة القراءة.
- السرير.
- الدولاب (وإن كانت لا توفر أبدًا العدد الكافى من علاّقات المعاطف).
- حمام منفصل/دش/مرحاض/حوض وش.
- تليفزيون.
- ساعة (منبه).
- أدوات لعمل القهوة والشاى.

انظر إلى الاختلاف فى مستوى الخدمات وحجمها بين جميع غرف النوم. فالناس يقارنون بين الملاحظات، وإن عدم التماثل بين المستويات وليس المستوى المطلق هو الذى يدفع الناس إلى الشكوى.

مرافق التسلية:

إذا كانت مدة الدورة أكثر من يومين، فإنه يتعين على مركز التدريب توفير مرافق للرياضة والتسلية، ويعد هذا مهمًا خاصة إذا كان مركز التدريب فى منطقة نائية.

الأمن:

تأكد أن مبانى التدريب ووسائل الراحة آمنة، وأنه يتم الإشراف على موقف السيارات. وهل من الممكن أن تفتح نوافذ غرفة النوم دون أن يسمح ذلك لأى مقتحم للغرفة بالدخول؟ وإذا كان المبنى الذى توجد به مرافق التسلية منفصلاً عن المبنى الذى يتم فيه التدريب، فهل الطرق إليه مضاءة، ويتم الإشراف عليها؟

إجراءات الطوارئ:

اسأل: ما الإجراءات التى تتخذ فى حالة سماع منبه الحريق أو انفجار القنابل؟ فينبغى معرفة أماكن التجمع، وفى حالة سماع منبه انفجار القنابل ينبغى أن تبعد أماكن التجمع ٨٠٠ متر، وأن تكون بعيدة عن رؤية مركز التدريب.

مصادر جلب المعدات:

إذا كنت تجرى دورات فى أحد مراكز التدريب التجارية، فكل ما تحتاج إلى فعله هو أن تقدم وصفًا دقيقًا بمتطلباتك والمعدات التى تطلبها ومتى تحتاج إليها. أما إذا كنت تقوم بالكثير من التدريب من جانبك، فإن هذا يستدعى أن تقوم بشراء المعدات التى تحتاج إليها. ويصدق هذا بصفة خاصة على أجهزة عرض الشرائح الشفافة (بروجكتور) وأجهزة الفيديو التى تحتاج إليها الاجتماعات أيضًا.

وإذا لم تكن ستستخدم المعدات الأكثر كلفة وتخصصًا استخدامًا متكررًا (من قبيل أجهزة الكمبيوتر وأجهزة العرض التليفزيونية، فستجد أن من الأوفر أن تؤجرها بدلاً من شرائها).

مقارنة التكاليف ومدى مناسبتها وتوافرها:

إن نتائج مسح الموقع سوف تسمح لك بمقارنة مدى مناسبة مواقع التدريب البديلة. وسوف تثبت مقارنة التكاليف أنها أكثر صعوبة بقليل. ومعظم مراكز التدريب التى تشتمل على الإقامة سوف تمنحك معدل يوم ومعدل ٢٤ ساعة، ولكن هذين المعدلين لا تتم المقارنة بينهما مباشرة دائمًا.

ومن المهم أن تفهم ماذا يشتمل عليه المعدل. فبعض المعدلات تشمل كل شىء، فى حين توافر معدلات أخرى الحد الأدنى، ثم تفرض رسومًا إضافية على أى شىء آخر. والقاعدة الذهبية هى طلب ملخص مكتوب لما هم متضمن فى السعر. وفيما يلى قائمة بالبنود التى ربما يتم (أو لا يتم) تضمينها فى معدل ٢٤ ساعة:

- الفصل الدراسى الرئيسى.
- غرف المجموعات.

- أقلام الرصاص.
- الورق.
- قوائم اللوحات التوضيحية.
- أوراق اللوحات التوضيحية.
- أقلام للكتابة على اللوحة التوضيحية.
- الطعام.
- القهوة.
- المعدات السمعية والبصرية.
- أجهزة الحاسب الآلى.
- ترتيبات مائدة خاصة فى المطعم.
- استخدام الغرف الفارغة لإجراء تمارين قصيرة.

أما تكاليف المكالمات الهاتفية (التى يتم تسعيرها بأسعار الفندق) والتصوير الورقى والفاكسات (إرسال واستقبال) فتتباين تباينًا واسعًا من مركز إلى آخر.

والطريقة الأخرى لمقارنة الأسعار فهى الطلب من مركز التدريب تقديم عرض أسعار لمواصفات محددة سلفًا. وفيما يلى المواصفات التى أستخدمها حينما أطلب عرض أسعار بالنسبة لتدريب لا يشتمل على الإقامة:

- ١ فصل دراسى رئيسى يضم ١٢ فردًا مع جهاز بروجكتور، وشاشة، وقائم لعرض اللوحات التوضيحية، وأوراق اللوحات التوضيحية، وأقلام الكتابة على اللوحات التوضيحية.
- ١ جهاز تشغيل الفيديو، وشاشة.
- ١ غرفة للمجموعة مزودة بقائم لعرض اللوحات التوضيحية، وأوراق وأقلام.
- قهوة/شاى وبسكويت فى الصباح.
- غداء مطبوخ (صنفان رئيسيان من الطعام).
- شاى/قهوة بعد الظهر.

توليك إدارة مركز التدريب الخاص بك:

ومع ازدياد كمية التدريب الذى تقوم به، يطرأ سؤال حول ما إذا كان يجدر أن يكون لديك مركز التدريب الخاص بك. ويمكن أن يتنوع مركز التدريب الخاص بك من غرفة مخصصة إلى مبنى منفصل أو مركز تدريب مع الإقامة فيه

من عيوب امتلاك مركز تدريب مع الإقامة فيه هو أن عليك أن تهتم بالتأكد من امتلائه. فإذا لم يسعك ملء المركز بنفسك، فسوف تضطر إلى تأجيره إلى عملاء خارجيين – إلا أنك ربما تجد نفسك تقوم بعمل فندقى وليس عملاً تدريبياً.

وشركات كثيرة لا تريد أن تعمل بالعمل الفندقى، ولا تحب أن يرتبط مالها بمركز تدريب، ولذا فهذه الشركات تطلب شركة متخصصة تشترى المؤسسة وتديرها بدلاً منها. وهذه الشركات تفرض رسماً سنوياً لإدارة المركز. فإذا كان هذا الرسم مستقلاً عن عدد الطلاب، فستواجهك مرة أخرى مشكلة ملء المكان. وإذا لم يتوافر لديك ١٠٠ فى المائة تقريباً من معدلات الانتفاع، فإن هذا الخيار سيكون بمثل كلفة تأجير مركز التدريب التجارى حين تحتاج إليه فقط.

وإن تصميم مركز تدريب جديد هو نشاط يتطلب مهارة. فالمعماريون ليسوا مدربين، ولا يتوصلون دائمًا إلى التصميم الأكثر عملية. فإذا اتبعت النصيحة التى سيقت فى هذا الكتاب، فينبغى أن تكون قادراً على العمل مع المعمارى، وأن تصمم الغرف التى تحتاج إليها.

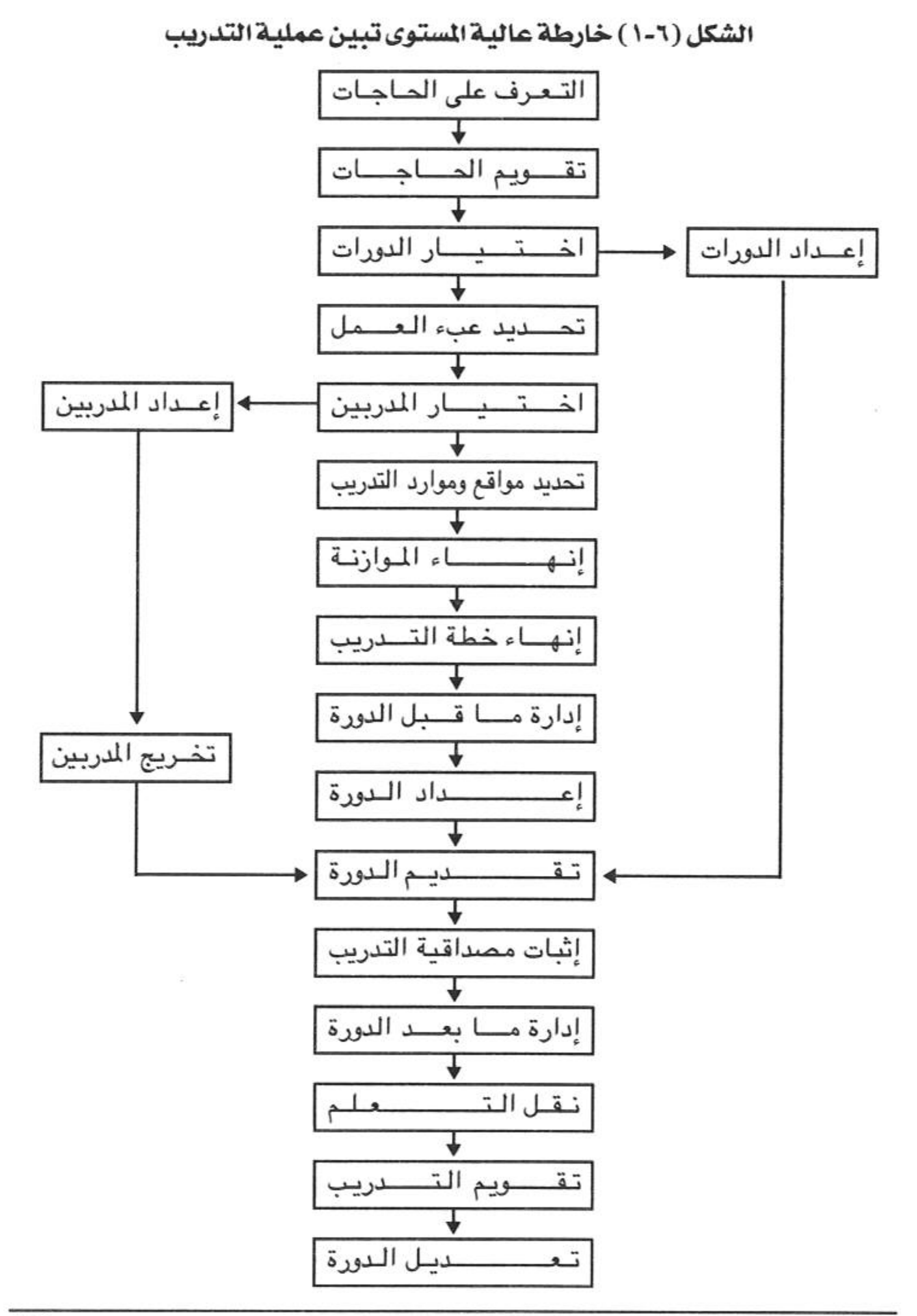
وثمة إمكانية أخرى وهى أن تذهب إلى أحد موردى المعدات السمعية والبصرية الذى سوف يصمم الغرف التدريبية، وأن توفر أيضًا مديراً للمشروع ليراقب التركيبات. وبالطبع سيكون هناك دائمًا شك من أنهم سيقومون ببيعك معدات أكثر مما هو مطلوب بالفعل. وإن أكثر المشكلات شيوعًا التى يصادفها الناس الذين يطلبون تصميم الغرف التدريبية لهم – هى مشكلة المبالغة فى المواصفات المطلوبة.



الفصل السادس
خطط التدريب وميزانياته



الشكل (٦-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



يغطى هذا الفصل مضمون خطة التدريب، وإعداد ميزانية التدريب؛ وكلاهما مطلوب لإكمال الخطوتين التاليتين من عملية التدريب، وهما:

- إنهاء ميزانية التدريب.
- إنهاء خطة التدريب.

وفى الخطوات السابقة من العملية تناولنا الحاجة، وتعرفنا على الدورات التى تلبى هذه الحاجة، وقدرنا الموارد اللازمة لتقديم عبء العمل المطلوب. والآن، علينا أن نعد الميزانية، وأن نلائم بين مستوى التدريب المرغوب فيه وبين الموارد المتاحة، ثم نعد خطة التدريب النهائية.

إنهاء ميزانية التدريب:

أحد الأسئلة التى يتعين الإجابة عنها عند وضع خطة التدريب - هو:"كم سيكلفه التدريب؟". من الطريف أن نلاحظ أنه يطلب منا دائمًا تقريبًا معرفة كم سيكلف التدريب، بدلاً من السؤال: ما حجم الاستثمار فى مجال التدريب؟ وثمة سؤال أفضل قد يكون: "كم سيكلفنا إن لم نقم بهذا التدريب؟"

وأيًا كان السؤال المطروح، (ولا يهم تسميته)، فإن التعامل مع الأرقام قد لا يكون بمثل البساطة التى يبدو بها لأول وهلة. ويعود هذا إلى صعوبة إقرار ما ينبغى أن تتضمنه التكاليف. فعلى سبيل المثال، هل ستضيف إلى التكاليف رواتب المدربين ورواتب الطلاب وقلة الإنتاج فى أثناء التدريب؟ إنك قد تنتهى إلى عمل تحليل مفصل للتكاليف، أو ربما تقرر أن تعد ما يستقطع عادة من ميزانيتك.

وأيضًا، ربما عليك أن تقرر ما إذا كان ينبغى أن تدار إدارة التدريب بوصفها مركزًا لتحقيق الربح. بالمركز الربحى معناه أنك سوف تبيع دوراتك وخبرتك التدريبية لكى تتحمل نفقات إدارة عملية التدريب الخاصة بك. وهذا هو ما يجرى فى إعدادك للتقويمات وفى عمل الاتفاقيات.

وأيًا كان ما تُضمنه أو تستبعده من ميزانيتك، فإن القاعدة الذهبية هى أن تكون مثابرًا، وأن تطرح افتراضات واضحة. وبتوضيح هذه المقاييس سوف تكون فى موقع يؤهلك لإعداد ميزانية التدريب.

وحجم الميزانية هو أحد العوامل المحددة الرئيسية التى تتعلق بتحديد كم من التدريب يتعين تقديمه. وهناك وسائل عديدة لإعداد الميزانية، وإن الوسيلة التى تختارها سوف تعتمد على نظم المحاسبة داخل شركتك. وإن ما تُضمنه أو تستبعده من ميزانيتك يعتمد على هذه الممارسات. وخطوات إنهاء الميزانية مبينة فى الشكل (٦-٢).

الشكل (٦-٢) عملية إنهاء ميزانية التدريب

تحديد ما إذا كان المركز ربحياً

التعرف على بنود الموازنة

تحديد تكلفة بنود الموازنة

التفاوض بشأن الموازنة ومراجعتها

تحديد ما إذا كان المركز مركزاً ربحياً:

وهذه الخطوة لن تكون ضرورية بالنسبة للعديد من المنظمات التدريبية - فأنت هناك لتوفير التدريب فقط لمنظمتك أو شركتك. ويمكن أن يطلب منك وأنت فى شركة كبيرة أن تدير منظمتك التدريبية باعتبارها مركزاً ربحياً. وفى هذه الحالة سوف تكون بحاجة إلى الاهتمام بهذه الخطة بدرجة كبيرة، وأن تضمن تقديرا لدخلك فى الميزانية.

وكون مركزك مركزاً ربحياً يمكن أن يعنى أشياء عديدة مختلفة، ولذا فسوف تكون بحاجة إلى توضيح قواعد اللعبة. فعلى سبيل المثال، قد يعنى ببساطة أن عليك الإسهام فى الموازنة ببيع أى قدرة تدريبية زائدة. وفى الناحية الأخرى من المقياس، ربما تكون نية إدارة التدريب أن يكون لديها موازنة "أساسها صفر". ومعنى هذا أنه يتعين عليها تبرير وجودها والحفاظ عليه تماماً ببيع كل "منتجاتها" إلى الإدارات الأخرى، وربما إلى العملاء خارج الشركة أيضاً.

وسوف تحتاج أيضاً إلى تفهم الأسباب وراء جعل إدارة التدريب مركزاً ربحياً. وربما يتعين إضفاء قيمة على التدريب حتى يتسنى للمديرين اتخاذ قرار بالعمل يتعلق بنوع التدريب الذى يشترونه. وربما يكون من أجل الحفاظ على منافسة التدريب الداخلى

للموردين من الخارج، أو ربما يكون المركز الربحى هو الوسيلة الوحيدة لتبرير كلفة مركز تدريبى جديد مبنى لهذا الغرض.

وبعبارة محددة، ربما يكون من المستحيل أن يكون هناك مركز ربحى حقيقى دون أن تكون إدارة التدريب شركة منفصلة. والسبب فى هذا هو أنه من غير المرجح بدرجة قصوى أن أى شركة سوف تدع إدارة التدريب تتخذ قراراتها الخاصة بها فيما يخص مستويات التوظيف، والرواتب، والإعانات، واستثمارات رأس المال. وحتى ولو منحت المنظمة التدريبية مطلق اليد فى التصرف، يمكنك تخيل كمية التوتر التى يمكن أن تحدث إذا كنت منشغلاً بتعيين المدربين، فى حين أن بقية الشركة كانت تعمل على جعلهم زائدين عن الحاجة.

وقرار تشكيل شركة منفصلة سوف يكون قراراً شجاعًا، وله ميزاته فى أيضًا. وأحد الأمثلة على هذا هو المقياس المسمى بـ "نسبة المباشر إلى غير المباشر". وهذه النسبة، حول كم عدد الموظفين المباشرين مقارنة بعدد الموظفين غير المباشرين، هى أحد أكثر المقاييس شيوعًا لمدى كفاءة الشركة. ونعنى بالموظفين المباشرين أولئك الذين لهم صلة مباشرة بالمنتج أو بتصميمه. أى أنهم منهمكون مباشرة فى تصميم المنتج ، أو تصنيعه، أو بيعه. ويمكن أن يُعد أولئك الذين يوفرون الخدمة لعميل خارجي يدفع مقابل هذه الخدمة - موظفين مباشرين.

أما الموظفون غير المباشرين فهم أولئك الموظفون، كالمديرين والمسئولين، الذين يدعمون الموظفين المباشرين. ويقال بأنه يمكن للمدير فى المملكة المتحدة أن يشرف على ١٠ عمال إنتاج، فى حين أنه فى اليابان يمكن للمدير التأكد من عودة ٢٠٠ عامل إلى بيوتهم فى الموعد المناسب. ولذا، يمكنك أن ترى أنه فيما يتعلق بالكفاءة، فالضغط يظل قائمًا من أجل تقليل أعداد الموظفين غير المباشرين.

ويمكن تصنيف جميع الموظفين فى إدارة التدريب - بدون تردد - على أنهم موظفون غير مباشرين. ولكن لو تم جعل هذه الإدارة شركة منفصلة، فسوف يصنف المدربون عندها على أنهم موظفون مباشرون حتى ولو كانوا يقومون بنفس العمل للأشخاص أنفسهم.

وثمة أمر آخر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار قبل أن تجعل من المركز مركزًا ربحيًا. ألا وهو من يكون العميل.

عادة ما يتم تشكيل إدارة التدريب فى أى شركة كبرى لتلبية الحاجات التدريبية للمنظمة. وربما يتوقع أن تركز هذه المنظمة أولاً على خدمات مدربيها، وأنت ربما تعتقد أن هذا مطلب يمكن قياسه. والآن يتمثل تناقض الموقف فى أنه كلما كنت أكثر نجاحًا كمركز ربحى، قل احتمال أن تكون قادراً على تلبية حاجات منظمتك، لأنك ستكون مشغولاً للغاية فى تدريب موظفى الإدارات الأخرى. (وربما تُسأل أى الإدارات التى تقوم بتدريبها). وهذه الحاجة لا تمثل مشكلة إذا تم بالفعل تحليل وتخطيط حاجات المنظمة على خير وجه. وفى هذه الحالة يمكنك أن تعرف قدرتك الإضافية على التدريب، وسوف تكون قادراً على البدء بالحجز لإدارات أخرى.

وإذا توافر لديك قدرة إضافية، فربما تُسأل لماذا تحتاج الإدارة التدريبية إلى أن تكون بمثل هذا الطول التى هى عليه. ومن ناحية أخرى، إذا لم تكن لديك المقدرة على توفير تدريب إضافى، فلا تتوقع أن ينتظرك عملاؤك عامًا كاملاً للحصول على تدريبهم. فهم ببساطة يتجهون إلى مكان آخر. وسيكون من الصعب استعادة هذه الفرصة للعمل.

وتنشأ المشكلة الحقيقية حين تتغير الملابسات، كالحاجة الملحة لتدريب جميع المديرين الموجودين بالرقابة المالية. حيث يطلب منك توفير تدريب إضافى لمنظمتك الخاصة فى الوقت نفسه الذى تكون قد تعاقدت فيه على تدريب إدارات أخرى. ومن الواضح أن أول شىء يتعين عليك فعله هو محاولة إعادة التفاوض بشأن التعاقدات مع عملائك الذين يدفعون المال. وربما تكون محظوظًا وتجد أن ظروفهم قد تغيرت أيضًا. فإذا لم يُجدِ هذا، فإنه يواجهك سؤال: من عساه يكون عميلك، هل هو منظمتك الخاصة؟ ورغم هذا، فإن دعمهم هو السبب وراء وجود إدارة التدريب التى تعمل بها. أم هل عميلك هم عملاؤك الذين يدفعون المال؟ فإذا ألغيت عقودك معهم، فلن تحصل على أى عمل منهم ثانية. وسوف تتحطم سمعتك، ومن غير المرجح أن أحداً آخر سوف يستخدم هذا المورد الآخر الذى لا يُعتمد عليه. وإذا كنت جاداً حقًا فى أن تدير إدارة التدريب لكى تكون مركزًا ربحيًا، فربما تكون الطريقة الوحيدة لتجنب ذلك هى أن تتحمل خسارتك فى هذه العقود وأن تحضر مدربين استشاريين ليتحملوا عنك بعض عبء العمل.

التعرف على بنود الموازنة:

فيما يلى قائمة بالبنود التى تجد طريقها إلى ميزانية التدريب:

- تكلفة الدورات الخارجية.

- شراء وتأجير المعدات والكتب وأجهزة الفيديو.
- إنتاج المواد التدريبية.
- أجور ورواتب موظفى التدريب.
- المصروفات الإضافية لموظفى التدريب.
- تأجير أماكن التدريب.
- تكاليف إعاشة الطلاب.
- تكاليف سفر الطلاب.
- أجور الطلاب ورواتبهم ومصروفاتهم الإضافية.

وتفيد التجربة: أضف جميع التكاليف إلى ميزانية إدارة التدريب فى أثناء السنة المالية.

والهدف من هذا الإجراء هو تحديد ما إذا كانت تكلفة خطة التدريب تفوق أو تقل عن أو تعادل الميزانية المخصصة لك. ومعظم الميزانيات تبين أيضًا ما يتوقع إنفاقه شهريًا، ومن ثم يمكنك مراقبة الميزانية على مدار العام.

وإذا كنت تبيع التدريب إلى الإدارات الأخرى فسوف تحتاج أيضًا أن تبين الدخل المتوقع لكل شهر.

تأكد من معرفة السنة المالية لشركتك. فبعضها يبدأ فى أبريل، وبعضها يبدأ فى نوفمبر، فى حين أن البعض الآخر يبدأ مع بداية العام حسب التقويم. ويمكن أن يثور تشويش حول الأعوام المالية، خاصة حين تكون السنة المالية لمورديك أو عملائك مختلفة عن سنتك المالية؛ لذا كن دقيقًا حول ما ينبغى أن تتضمنه ميزانية عامك المالى، والعام الذى يليه.

تحديد تكلفة بنود الموازنة:

من السهل إلى حد ما تحديد تكلفة بعض بنود الموازنة. ويمكن أن تتضمن الموازنة تكاليف أخرى مثل تكلفة المدرب أو تكلفة اليوم التدريبى.

كم تبلغ تكلفة المدرب؟:

إن تكلفة توظيف أى شخص ليست مجرد أجورهم فحسب. فهناك تكاليف توظيف أخرى ومصروفات إضافية ينبغى أخذها فى الاعتبار. ويبين الجدول (٦-١) مثالاً فرضياً للتكلفة الحقيقية لتوظيف مدرب راتبه الحالى ٢٢٠٠٠ جنيه إسترلينى. ولقد افترضت أن الوظيفة تشتمل على الكثير من السفر، لذا فإنه سيتعين توفير سيارة.

وبعد طرح الإجازات السنوية فإن المدرب يكون متاحًا للعمل على مدى ٢٢٠ يومًا فى العام. وهذا معناه أن المدرب يكلف حوالى ١٥٠ جنيهًا إسترلينيًا فى اليوم. وإذا كان المدرب يعمل بنسبة مباشرة قدرها ٥٠ فى المائة، فإنه سوف يكلف حوالى ٣٠٠ جنيه إسترلينى فى مقابل كل يوم تدريب.

الجدول (٦-١) مثال لتكلفة التوظيف السنوية لمدرب

البنـد	التكلفة بالجنيه
راتب المدرب	٢٢,٠٠٠
التأمين القومى	١,٦٠٠
الامتيازات	٣٤٠
السيارة	٥,٥٠٠
الإعاشة والمرافق	٢,٧٠٠
الحاسب الآلى ونظم المعلومات	١,٠٠٠
الإجمالى	٣٣,١٤٠

كم تبلغ تكلفـة الدورة التدريبيـة؟

يعد هذا سؤالاً تسهل الإجابة عنه بالنسبة لدورة تجارية. فالسعر المعلن عنه بالإضافة إلى أى شىء آخر مثل السفر والإعاشة والأجور - هى ما يتم الحساب عنه فى الموازنة التدريبية.

والإجابة عن السؤال نفسه عن دورة داخلية تعد أكثر صعوبة، إذ هى تعتمد على:

- نوع التدريب.
- عدد المرشحين لكل دورة.
- ما إذا كنت تدرب على مواقع خارجية أم منشآتك الخاصة.
- ما إذا كنت تستخدم مدربيك أم مدربين من الخارج.
- ما إذا كانت الدورة تتضمن الإقامة أم لا.

ولا تدع الصعوبة تحط من عزيمتك. إنه ينبغى أن تمنحك خطتك التدريبية فكرة جيدة عن نوع وعدد الدورات التى تحتاج إليها.

وبينما لا يمكننى أن أعطيك إجابات محددة عن تكلفة أى دورة تدريبية، يمكننى أن أقدم لك بعض الأمثلة عن تقديرات التكلفة بالنسبة لعدد من الدورات التدريبية المختلفة. وهذا على الأقل سوف يعطيك فكرة تقديرية حول تكلفة الدورات التدريبية، وسوف يسمح لك بالتأكيد أن تحسب تكاليفك الخاصة.

ولقد طرحت الافتراضات التالية فيما يلى من أمثلة:

- لم يتم تضمين لا أجور المتدربين ولا أى تكاليف لإنتاج ضائع.
- عندما يكون التدريب فى منشآتك الخاصة، لم أبين التكلفة المباشرة بالنسبة لغرف التدريب، ولكنى افترضت أن هذا تشمله المصروفات الإضافية العامة، التى تتضمنها تكلفة المدرب. (وهذا يعكس فقط جزءًا من تكلفة غرف التدريب؛ لأن المصروفات الإضافية لكل موظف تصب فى هذه التكلفة).
- وعندما تستعين بمدربيك، فإن التكلفة المبينة هى أجور المدربين بالإضافة إلى المصروفات الإضافية العامة، إضافة إلى البدل لتغطية مرتبات المدربين فى حال عدم عملهم. ويستخدم الرقم نفسه حين يعمل المدربون بعيداً عن مقر عملهم؛ لأن المصروفات الإضافية لا يزال يتعين دفعها.
- لم يتم تضمين الضريبة.
- لم يتم تضمين نفقات السفر.

ويعد أرخص تدريب يتم فى الفصول الدراسية هو الاستعانة بمدربك الخاص فى منشآتك الخاصة. ويبين الجدول (٦-٢) عملية اتخاذ القرار، وهى عملية ليوم واحد، وتكون ورشة العمل فى موقع العمل، ولا تشمل الإعاشة. ويتم الحساب على أساس عشرة طلاب. ويعد هذا رقماً مثالياً إلى حد ما لدورات تنمية المهارات التى تجرى لتلبية حاجات تطوير الأفراد.

الجدول (٦-٢) مثال لتكلفة دورة اتخاذ القرار

دورة اتخاذ القرار	
نوع التدريب	لا يتضمن الإقامة
المدة (أيام)	١
عدد الطلاب	١٠
عدد المدربين	١
نوع المدرب	من داخل المنظمة
المكان	خارج الموقع
الغرف الإضافية	١
تكلفة المدرب فى اليوم	٣٠ جنيهاً
المواد / الطلاب	١٥ جنيهاً
تأجير الغرفة الرئيسية فى اليوم	٠
تأجير قاعة الندوات	٠
الإعاشة لكل طالب	٥ جنيهات
تأجير المعدات فى اليوم	٠
تكاليف التجربة [١]	٠
التكلفة الإجمالية	٢٠٥ جنيهاً
التكلفة الكلية لكل طالب	٥١ جنيهاً
التكلفة لكل طالب فى اليوم	٥١ جنيهاً

(١) التجربة: عملية تجربة لما يتدرب عليه الطلاب عملياً على جهاز الحاسب الآلى، قياساً لما يحدث فى الواقع. (المترجم).

- لقد استخدمت الرقم ٣٠٠ جنيه فى اليوم فى مقابل تكلفة المدرب. فهذا هو الرقم الذى قدرناه فى الجزء الذى بعنوان: "كم تبلغ تكلفة المدرب؟"

- ومبلغ ١٥ جنيهًا فى مقابل المواد اللازمة لكل طالب إنما هو لتغطية أشياء من قبيل نسخ من مواد التدريب، ملفات، أقلام جاف، أقلام رصاص، أوراق اللوحات التوضيحية.

- لم تبيِّن أى رسوم على تأجير الغرف، حيث إن تكلفة الغرف مشمولة فى المصروفات الإضافية العامة.

- ومبلغ خمسة الجنيهات المبين فى مقابل "الإعاشة لكل طالب"، بحاجة لأن يغطى فقط القهوة فى الاستراحات، والساندويتشات فى الغداء.

- ولأنها دورة مباشرة، فلم تدع الحاجة إلى تأجير معدات، ولم تدع الحاجة إلى نفقات للتجربة. وكانت تكلفة كل طالب قد تجاوزت قليلاً ٥٠ جنيهًا، ولكن هذا الرقم عادة ما يتغير إذا كان عدد الطلاب مختلفًا.

ولقد استنبط هذا المثال، وأمثلة أخرى تالية، باستخدام ورقة منشورة على جهاز حاسب آلى صغير. ومزية عمل هذا هى أنك فى حال إقامتك المؤشرات، يمكنك بسرعة استنباط التكاليف اللازمة لعقد مدى واسع من الدورات المختلفة.

والورقة المنشورة مفيدة أيضًا لأنها تمكنك أن "تجرب" مع أعداد مختلفة من المدربين والطلاب (مع الحفاظ على النسبة بين عدد الطلاب والمدربين) لترى أى الدمج يمكن أن يكون الأكثر فعالية من حيث التكلفة. والنماذج المستخدمة لهذه الورقة مبينة فى الملحق رقم (١).

ويعد الجدول (٦-٣) شبيهًا جدًا بالمثال السابق، باستثناء أنه قد تمت الاستعانة بالمدرب المستشار لإجراء الدورة.

جدول (٦-٣) مثال لتكاليف التوكيد فى دورة العمل

التوكيد فى دورة العمل	
نوع التدريب	لا يتضمن الإقامة
المدة (أيام)	١
عدد الطلاب	١٠
عدد المدربين	١
نوع المدرب	مستشار
المكان	فى الموقع
الغرف الإضافية	١
تكلفة المدرب فى اليوم	٥٠٠ جنيه
المواد / الطلاب	١٥ جنيه
تأجير الغرفة الرئيسية فى اليوم	٠
تأجير قاعة الندوات	٠
الإعاشة لكل طالب	٥ جنيهات
تأجير المعدات فى اليوم	٠
تكاليف التجربة	٠
التكلفة الإجمالية	٧٠٥ جنيهات
التكلفة الكلية لكل طالب	٧١ جنيهاً
التكلفة لكل طالب فى اليوم	٧١ جنيهاً

ويمكن أن تتباين التكاليف المدفوعة للمدربين المستشارين تبايناً واسعاً، استناداً إلى نوع التدريب، وما إذا كان المدربون جزءاً من منظمة كبرى للاستشارات، أو أنهم يجرون فقط العرض الخاص بهم. وهذه الرسوم يمكن أن تتراوح بين ٣٠٠ جنيه إلى ١٠٠٠ جنيه فى اليوم! والرسم الذى بقيمة ٥٠٠ جنيه والمبين فى هذا المثال يعد أقل من المتوسط التجارى الذى بقيمة ٧٠٠ جنيه فى اليوم فى مقابل التدريب الإدارى، ولكن مازال بوسعك الحصول على بعض التدريب الممتاز حقيقة فى مقابل حوالى ٣٥٠ جنيهاً.

ومع هذا، كما فى أمور أخرى، فإن السعر الأعلى لا يعنى بالضرورة تدريبًا أفضل؛ إذ يتعين عليك اتخاذ قراراتك الخاصة حول ما يمكن أن تتحمله، ونوع التدريب، والرسوم التى يأمر بها عادة نوع التدريب، وتقويمك الخاص للمستشار.

والتدريب النوعى المبين فى الجدول (٦-٤) كان جزءًا من مدخل الشركة إلى إدارة الجودة الشاملة. ولقد اتخذ قرار بالاستعانة بمدربى الشركة ما أمكن ذلك، كما تقرر أيضًا استخدام مرافق التدريب بعيدًا عن مقر الشركة، لتجنب احتكار غرف الاجتماعات بالشركة على مدى عامين وهى المدة اللازمة لتدريب جميع الموظفين بالشركة.

جدول (٦-٤) مثال لتكاليف دورة الجودة

دورة التدريب على الجودة	
نوع التدريب	لا يتضمن الإقامة
المدة (أيام)	٣
عدد الطلاب	١٢
عدد المدربين	١
نوع المدرب	خاص بالمنظمة
المكان	خارج الموقع
الغرف الإضافية	١
تكلفة المدرب فى اليوم	٣٠٠ جنيه
المواد / الطلاب	٤٠ جنيهًا
تأجير الغرفة الرئيسية فى اليوم	٠
تأجير قاعة الندوات	٥٠ جنيهًا
الإعاشة لكل طالب	٤٩ جنيهًا
تأجير المعدات فى اليوم	٥٠ جنيهًا
تكاليف التجربة	٠
التكلفة الإجمالية	٥٩١ جنيهًا
التكلفة الكلية لكل طالب	٢٩٩ جنيهًا
التكلفة لكل طالب فى اليوم	١٠٠ جنيه

- لا يفرض مركز التدريب رسمًا مباشراً على غرفة التدريب الرئيسية، ولكنه يضمن هذا الرسم فى المصاريف اليومية التى تبلغ ٤٩ جنيهًا لكل مندوب.
- اعتبر المدرب مندوبًا لأغراض الوجبات ... إلخ.

ويعد الجدول (٦-٥) دورة لمدة خمسة أيام مع الإقامة لمن يعينون مديرين لأول مرة.

الجدول (٦-٥) مثال لتكاليف دورة لمدة خمسة أيام

دورة أسس الإدارة	
نوع التدريب	شامل الإقامة
المدة (أيام)	٥
عدد الطلاب	٢٠
عدد المدربين	٢
نوع المدرب	من داخل المنظمة
المكان	خارج الموقع
الغرف الإضافية	٤
تكلفة المدرب فى اليوم	٣٠٠ جنيه
المواد / الطلاب	٥٠ جنيهًا
تأجير الغرفة الرئيسية فى اليوم	٠
تأجير قاعة الندوات	٥٠ جنيهًا
الإعاشة لكل طالب	١٢٠ جنيهًا
تأجير المعدات فى اليوم	٥٠ جنيهًا
تكاليف التجربة	٠
التكلفة الإجمالية	١٨٤٥٠ جنيهًا
التكلفة الكلية لكل طالب	٩٢٣ جنيهًا
التكلفة لكل طالب فى اليوم	١٨٥جنيهًا

- تدار الدورة بحضور ١٥ إلى ٢٠ طالبًا.
- يلزم اثنان من المدربين لإجراء الدورة.
- يلزم أربع غرف للندوات، حتى تتسع لعدد تمارين المجموعات الفرعية.
- رسوم الإعاشة لكل طالب بلغت ١٢٠ جنيهًا، لتشمل غرفة المحاضرات الرئيسية والمعدات السمعية البصرية.
- يتم تأجير جهاز الحاسب الآلى فى مقابل ٢٠ جنيهًا فى اليوم، من أجل تحليل بيانات الملاحظة التى يتم جمعها طوال اليوم.

والمثال الأخير، الجدول (٦-٦) من أجل دورة مديرى الإدارة الوسطى، التى تشتمل على الاستعانة بالحاسب الآلى فى التدريب، والملاحظات السلوكية المكثفة للمشاركين. وقد كلف بالاستعانة بالحاسب الآلى الشركة الأمريكية الأم لضمان أن رؤية الشركة وقيمها، بالإضافة إلى تقديم التدريب لمديرى الإدارة الوسطى فى إدارة منظمة كبرى فى ائتلاف مع المديرين الآخرين بالإدارة الوسطى، كان يتم نقلها بوضوح إلى المشاركين.

الجدول (٦-٦) مثال لتكاليف دورة تدريبية لمدير فى الإدارة الوسطى

دورة لمدير فى الإدارة الوسطى	
نوع التدريب	شامل الإقامة
المدة (أيام)	٥
عدد الطلاب	٢٠
عدد المدربين	٣
نوع المدرب	خاص بالمنظمة
المكان	خارج الموقع
الغرف الإضافية	٤
تكلفة المدرب فى اليوم	٣٠٠ جنيه
المواد / الطلاب	٥٠ جنيهًا
تأجير الغرفة الرئيسية فى اليوم	٠
تأجير قاعة الندوات	٥٠ جنيهًا

تابع - الجدول (٦-٦).

الإقامة لكل طالب	١٢٠ جنيهًا
تأجير المعدات فى اليوم	٢٥٠ جنيهًا
تكاليف التشبية	٩٠٠٠ جنيهًا
التكلفة الإجمالية	٣٠٥٥٠ جنيهًا
التكلفة الكلية لكل طالب	١٥٢٨ جنيهًا
التكلفة لكل طالب فى اليوم	٣٠٦ جنيهات

- تشمل تكاليف التجربة رسوم الترخيص من أجل التجربة، وتكاليف الإقامة والسفر الجوى من أجل نقل مستشار التجربة باستخدام الحاسب الآلى.
- المدربون الثلاثة هم مدرب الإدارة الوسطى الخاص بالشركة، ومراقبان يتوليان مراقبة الفرق، وتقديم التغذية المرتدة أثناء الدورة.
- وتشمل تكاليف المعدات تأجير خمسة أجهزة حاسب آلى، اللازمة لعملية التجربة.

ولذا، يمكن أن تتراوح تكلفة اليوم التدريبى الواحد من ٥٠ جنيهًا إلى ما يزيد عن ٣٠٠ جنيه، حتى ولو كنت تتولى إعداد الدورات بنفسك. ورغم أن هذا يبدو مبلغًا كبيرًا من المال، إلا أنه لا يزال أرخص من إرسال الجميع إلى دورات تدريبية عامة.

وإذا كان لديك شخص واحد أو اثنان لتدريبهم على موضوع معين، فإن إرسالهم إلى الدورات العامة سوف يكون أكثر تكلفة بالفعل. ومرة ثانية، تتفاوت تكلفة اليوم التدريبى الواحد تفاوتًا هائلاً.

وعلى سبيل المثال، فإرسال شخص على دورة ما شبيهة بورشة عمل صناعة القرار، المبينة فى الجدول (٦-٢)، فى مركز تدريبى للإدارة المحلية ربما يكلف ما يقرب من ١٥٠ جنيهًا. وإن أى دورة ليوم واحد بدون إعاشة مع إحدى منظمات التدريب الكبرى التى مقرها لندن كانت تتكلف ما يقرب من ٢٥٠ جنيهًا إسترلينيًا فى اليوم. أما الدورات التى كانت تشمل الإقامة فكانت تضيف على الأقل ٥٠ جنيهًا أخرى إلى التكاليف اليومية.

ولو جاء أحد المرشدين المشهورين فى مجال الأعمال إلى المدينة، لكان من السهل أن تجلس فى غرفة مع ألف شخص، وأن تستمتع فى اليوم مقابل ٣٠٠ جنيه إسترلينى. ومن

المختلف فيه إمكانية اعتبار هذه الندوات تدريبًا كما هو معروف فى هذا الكتاب. وعلى أية حال، فربما تعتبر أنه يمكنك الحصول على عرض أفضل بشراء الكتاب أو الفيديو.

وتفيد التجربة: أنك إذا أردت الحصول على تقويم تقريبى لحجم ميزانية التدريب، اعمل على أساس متوسط ١٥٠ جنيهًا لكل طالب فى اليوم التدريبى الواحد. وهذا المبلغ يشمل تكاليف توظيف المدرب، ولكنه لا يشمل تكاليف توظيف المتدربين.

التفاوض بشأن الموازنة ومراجعتها:

أنت الآن تعرف كم سيكلف تقديم التدريب. وإنى لأرغب فى التأكيد على أن هذا الرقم أكبر من ميزانيتك المخصصة. وفى هذه الحالة سوف تحتاج إلى التفاوض طالبًا ميزانية أكبر، أو الموافقة بما يكون عليه التدريب. وتفهم ما تكون عليه الميزانية المعقولة للتدريب يمكن أن يساعد مساعدة هائلة فى أثناء هذه المفاوضات.

كم يكون حجم ميزانية التدريب؟

إن حجم ميزانية التدريب هو إحدى المسائل المتكررة التى يصعب دائمًا الإجابة عنها. وإحدى طرق حل هذه المشكلة هى استخدام "المقارنة المعيارية" benchmarking والمقارنة المعيارية عى عملية تقارن بها نفسك مع أفضل ما يقدمه منافسوك، بهدف التفوق على أدائهم فى كل الجوانب. ولذا، فإذا كان أداء إحدى الشركات فى مجالك أفضل من أداء شركتك، فسوف يكون من المعقول الفرض بأن مستواها فى التدريب قد أسهم فى نجاح عملها. ومن ثم فمن السليم مقارنة استثمارها التدريبى مع استثمارك التدريبى.

ويمكن أن يكون من الصعب التوصل إلى أرقام محددة بهذا الشأن. ولا يعود هذا إلى أى معارضة فى الكشف عن الأرقام (العديد من مديرى التدريب لا يرغبون فحسب فى الكشف عن أفكارهم وآرائهم للآخرين)، وإنما يعود إلى نقص نظم استرجاع المعلومات. بل إن ترتيب هذه الزيارات والقيام بها سوف يحتاج أيضًا إلى وقت.

وقد تجد أيضًا أن الأرقام قد تم حسابها على أساس مختلف عن الأساس الذى تستند أنت إليه. وتحدث الاختلافات حول ضم أو استبعاد بنود من قبيل تكاليف التوظيف، والمصاريف الإضافية، ونقص الإنتاج. وسوف تجد أن معظم مديرى التدريب يستبعدون بنودًا كثيرة من تكلفة التدريب، ما أمكنهم ذلك. وأكثر الاختلافات شيوعًا هو ضم أو استبعاد أجور المتدربين. إلا أن هذه ليست مشكلة يصعب تذليلها، فمن الممكن أن نقدم تقديرًا لتلك الأجور.

وتفيد التجربة: أن ضم الأجور إلى ميزانية التدريب يضاعف من تكلفة التدريب.

ولكى أعطيك فكرة عن "المقارنة المعيارية" لميزانيات التدريب، فالشركات المتعددة الجنسيات الناجحة توصى بأن يتلقى كل موظف خمسة أيام من التدريب فى العام، وأن يتلقى المديرون خمسة أيام إضافية من التدريب على الإدارة.

وثمة توجيه عام آخر تقدمه هذه الشركات وهو أن ميزانية التدريب - مع استبعاد الأجور وتكاليف التوظيف الأخرى - ينبغى أن تكون حوالى ٢ فى المائة من تكلفة العمل الكلية.

وتعجز معظم الشركات عن تلبية هذه التوصيات. إذ تُراوح الأرقام النموذجية بين تدريب لمدة نصف يوم إلى تدريب لمدة ثلاثة أيام فى العام بالنسبة لكل موظف، مع نفقات سنوية على التدريب لكل موظف - تُراوح بين ٠,٤ فى المائة من إجمالى تكاليف العمل الكلية إلى ١,٠ فى المائة. وهذه الأرقام هى المتوسط، أما الأرقام الفعلية فتتباين طبقًا للمنطقة والصناعة وحجم الشركة. فصناعات النسيج والشرابات والملابس والإنشاءات والتوزيع تأتى فى أسفل المعدل، فى حين أن صناعات البنوك والتمويل والتأمين والتقنية العالية تأتى فى أعلى المعدل.

وتكاليف التدريب فى أدنى درجاتها عند ٢٠ قرشًا لكل موظف فى العام (مع استبعاد الأجور) يمكن أن توجد فى مصانع المنسوجات والشرابات والملابس، التى تضم أقل من ٥٠ موظفًا. أما مستويات الإنفاق المثالية فهى ٤,٨٠ جنيه إسترلينى فى العام فى صناعات الأغذية والأشربة والدخان، و٣,٦٦ جنيه إسترلينى فى مجال الصناعات الخشبية والأثاث، و٣١ جنيهًا إسترلينيًا فى مجال الإلكترونات والهندسة الإلكترونية.

وثمة علاقة مباشرة بين أعداد الموظفين ومستوى نفقات التدريب. فللشركات الكبرى سجل متحسن دائمًا من التدريب، كما أنها تظهر أعظم تحسن مع مرور الوقت.

والاستنتاج الذى ننتهى إليه من كل هذا هو أن ميزانية التدريب لـ ١ فى المائة من تكاليف العمل (مع استبعاد الأجور) هى رقم معقول، ولكنه بحاجة إلى أن يزداد ليقترب من ٢ فى المائة للوصول إلى أداء يتفق مع "المقارنة المعيارية".

إنهاء الخطة التدريبية:

أنواع المعلومات التى تحتاج إليها حول أى خطة تدريبية هى:

- من يتعين تدريبه؟

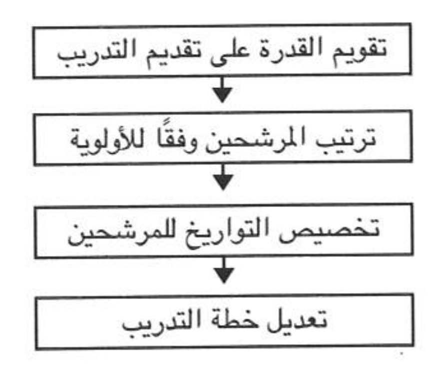
- لماذا يتعين تدريبه؟
- أى الدورات التى تم اختيارها لتلبية متطلبات التدريب؟
- ما وظيفة/ أو وظائف من هو/أو هم بحاجة إلى التدريب؟
- ما مدة الدورة؟
- كم ستبلغ تكلفة التدريب؟

ونجد مبينًا فى الشكل (٦-٣) مثالاً لخطة تدريبية. أما الشكل (٦-٤) فيبين العملية الكلية لإنهاء الخطة التدريبية.

الشكل (٦-٣) مثال لشكل خطة تدريبية

متى	الدورة	من	العدد	لماذا	كيف	أين	المدرب المدربون	التكلفة
١٣-١٥ ديسمبر	الجودة الكلية	المديرون المشرفون المهندسون المكتبيون	٩	برنامج شامل بالشركة لدعم إدخال الجودة الكلية	الفصل الدراسى	ستادلى	بى إتش	٤٦٥
٨ ديسمبر	فرص التطوير المتساوية	مديرو المستوى الثانى والثالث والمشرفون	١١	تدريب الوعى ليتفق مع سياسة الشركة	الفصل الدراسى	مارلو	آى بى دى	١٠٣٦
١٠-١٢ يناير	الجودة الكلية	المشغلون التنفيذيون	١٥	برنامج شامل بالشركة لدعم إدخال الجودة الكلية	الفصل الدراسى	ستادلى	بى إتش	٤٦٥
١٢ يناير	ندوة عن الضوضاء	المصممون والمهندسون	١٧	متطلبات المهارات المستقبلية	الفصل الدراسى	المركز الهندسى للتعلم	جى دى	غير متاح
١٧ يناير	فهم الأشخاص	ل. فيج	١	تعيينات جديدة	التعليم المفتوح	مركز التعليم المفتوح	آر بى بى	٥٠

الشكل (٦-٤) عملية إنهاء الخطة التدريبية



تقويم القدرة على تقديم الدورة:

تعد هذه الخطوة بمعنًا ما تلخيصًا مجردًا لما قمتَ به من قبل. ومن "تحديد عبء العمل" سوف تعرف كم عدد الدورات التى سوف تحتاج إلى إجرائها، وسوف يتوافر لديك الفرصة لمحاولة "كسب التأييد" للحصول على موارد إضافية. وسوف تعرف أيضًا أى مواقع التدريب المتوافرة، ومتى يكون ذلك. ومن خلال هذه المعلومات يمكنك أن تعرف كم من الطلبات التدريبية يمكنك تلبيته بالاستعانة بمواردك الموجودة.

ترتيب المرشحين وفقًا للأولوية:

نتيجةً للقيود المفروضة على القدرة أو الميزانية، قد تجد أنك غير قادر على تلبية طلب التدريب. وفى هذه الحالة، وقبل أن تختتم الخطة التدريبية، أنت بحاجة إلى إعطاء الأولوية لقائمة المرشحين. وثمة سبب آخر لإعطاء الأولوية للمرشحين وهو تحديد من عساه يحضر الدورات الأولى على أساس مدى كون التدريب ملحًا ومهمًا. والأولوية أيضًا تلخص الخسارة التى يمكن أن تحدث من جراء تخفيض الموازنة مع نهاية السنة المالية.

وهذه الأولويات يمكن أن تقررها إدارة التدريب، ولكنى أشعر أن المنظمة ينبغى أن تكون مسؤولة عن أولوياتها. وإحدى الآليات اللازمة للقيام بذلك هى لجنة تطوير الموارد البشرية.

لجان تطوير الموارد البشرية:

لجنة تطوير الموارد البشرية هى لجنة تضم مديرين من نفس المستوى، يلتقون لوضع القرارات ومراجعتها وتصحيحها وتأكيدها، وهى القرارات المتعلقة بالمنظمة أو بتطوير موظفيها وهم فى مواقعهم.

وتجهز إدارة التدريب قائمة بالموظفين الذين تم تعيينهم لحضور الدورات التى تأتى ضمن مسؤوليات اللجنة. وحيث إن إدارة التدريب قد قامت بالفعل بتصحيح الطلب، فينبغى ألا يكون هناك كثيرون على القائمة ممن يتضح أنهم لن يتلقوا تدريباً. وتقوم اللجنة بعمل فحص أخير حول صحة القائمة، وتركز على إعطاء الأولوية للموظفين طبقاً للعدد المحدد للمواقع التدريبية.

تعيين المواعيد للمرشحين:

يعتمد توقيت الدورة على الوقت الذى تدعو فيه الحاجة إلى المهارات، ومدى توافر غرف التدريب والمدربين والمتدربين. وتظل العطلات العامة صعوبة أخرى. وإن كان بعضها يسهل تجنبه لأن لها موعداً محدداً أو لأنها تأتى فى أول يوم دوام بعد تاريخ محدد. أما العطلات العامة الأخرى فغير ثابتة التاريخ. وتميل بعض التقويمات أو اليوميات الحديثة إلى عدم ذكر العطلات العامة، وحتى ولو ذكرت ذلك فإنما تعطى تواريخ السنة الحالية فقط. ولا يعد هذا مفيداً بدرجة كبيرة، إذا كنت تحاول وضع خطة تدريبية على مدى ستة أشهر قادمة.

ويعد عيد الفصح أكثر العطلات إحداثاً للحيرة والارتباك. حيث ظل تحديده مسألة مثيرة للجدل على مدى قرون. ويأتى تحديده بين ٢٢ من مارس إلى ٢٥ من أبريل من كل عام ميلادى. فلا عجب أن يتم تحديد تواريخ ثابتة لعيد الفصح. وفى الواقع، مرر مجلس العموم البريطانى مشروع قانون فى ١٥ من يونيو ١٩٢٨ يحدد عيد الفصح بأنه يوم الأحد التالى لثانى يوم سبت فى شهر أبريل. وكان لهذا أثره فى تحديد موعد عيد الفصح بين التاسع والخامس عشر من شهر أبريل. ويقدم الملحق ٢ من هذه الكتاب التواريخ المتوقعة لعيد الفصح على مدى القرن الحادى والعشرين.

وإذا كنت تتولى التدريب فى الخارج، أو كان لديك طلاب يأتون إليك من الخارج، فستكون الأمور أكثر صعوبة بسبب العطلات المختلفة فى أقطار مختلفة من العالم. فلا

تندهش إذا كانت المدة التى يسعك فيها تجنب العطلات العامة فى السنة هى ثلاثة أسابيع فقط. ومن أجل تقليل هذه التعقيدات لأغراض التخطيط فإنى عادة أحاول معرفة العطلات العامة للبلد الذى سيستضيف الدورة التدريبية. وربما يعنى هذا أن يفقد من يحضرون الدورات عطلاتهم العامة فى أثناء سفرهم، ويعد هذا أكثر قبولاً من التدريب حين يكون بقية مواطنى البلد يتمتعون بعطلتهم العامة.

مراجعة خطة التدريب:

والآن وقد تم الاتفاق على الموازنة، وتقررت الأولويات، فيمكن عمل اللمسات الأخيرة للخطة استعداداً لأن تأخذ دورها فى خطة عمل الشركة. والمرحلة التالية من العملية التدريبية هى تنفيذ الخطة.

المسؤوليات:

من المهم بدرجة كبيرة أن يتولى شخص واحد المسؤولية الشاملة عن الخطة التدريبية. ولا يعنى هذا القول بأن يتولى هذا الشخص تقديم أو إعداد كل التدريب. بل معناه أن شخصاً ما سوف يكون مسؤولاً عن جودة التدريب، ووقت تقديمه، وتكلفته.

هل ستكون خطتك ناجحة؟:

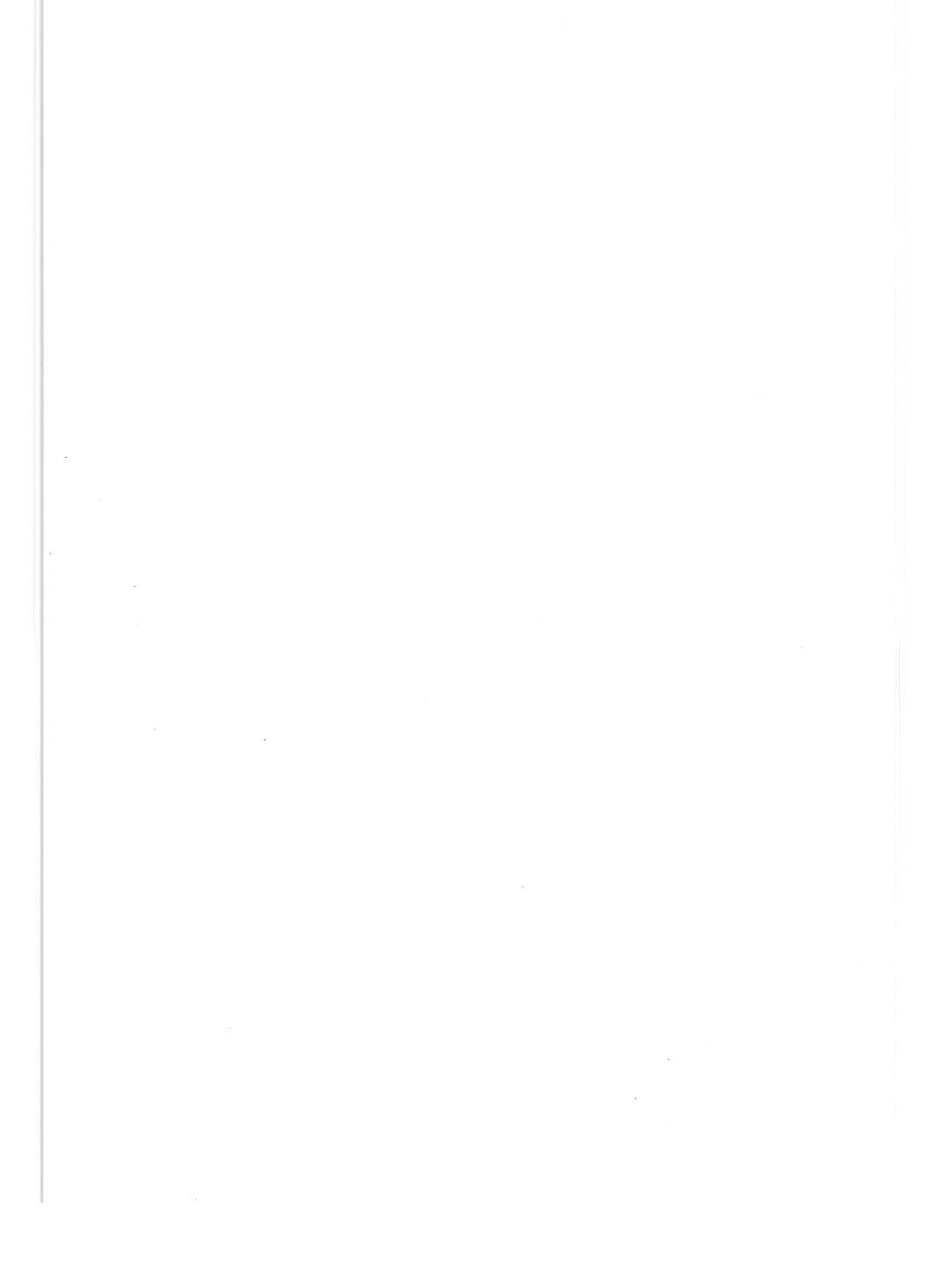
إن مسألة مدى نجاح خطتك التدريبية سوف تعتمد إلى حد كبير على مدى تفاؤلك المفرط أو دون المستوى حيال قدرات إدارتك التدريبية من أجل تقديم الخطة. فالتفاؤل المفرط يؤدى إلى الإعداد المتعجل، والإجهاد، والتقليل العام فى جودة التدريب. أما التفاؤل دون المستوى فمعناه أن الاستفادة من مدربيك سوف تكون دون المستوى، وسيتم تقليل فعالية التكلفة على التدريب. فإذا لم تتم الاستفادة بدرجة كبيرة، فسيكون الدافع ضعيفاً، وستظهر اللامبالاة. وسوف يؤدى هذا أيضاً إلى التقليل فى الجودة.

وفى معظم صور التخطيط هناك ميل عادة للخطأ من جانب التفاؤلية المفرطة. ويعرف هذا التزامن أحياناً بأنه "التخطيط من أجل النجاح". وما يعنيه فى الواقع هو أن كل شىء تماماً فى الخطة سيمضى على ما يرام، ولن تكون هناك أى عوائق، ومن المفترض أن كل المهام سوف تنجز فى أقصر وقت ممكن. وهذه بالطبع وصفة للفشل. ولذا، فبدلاً من

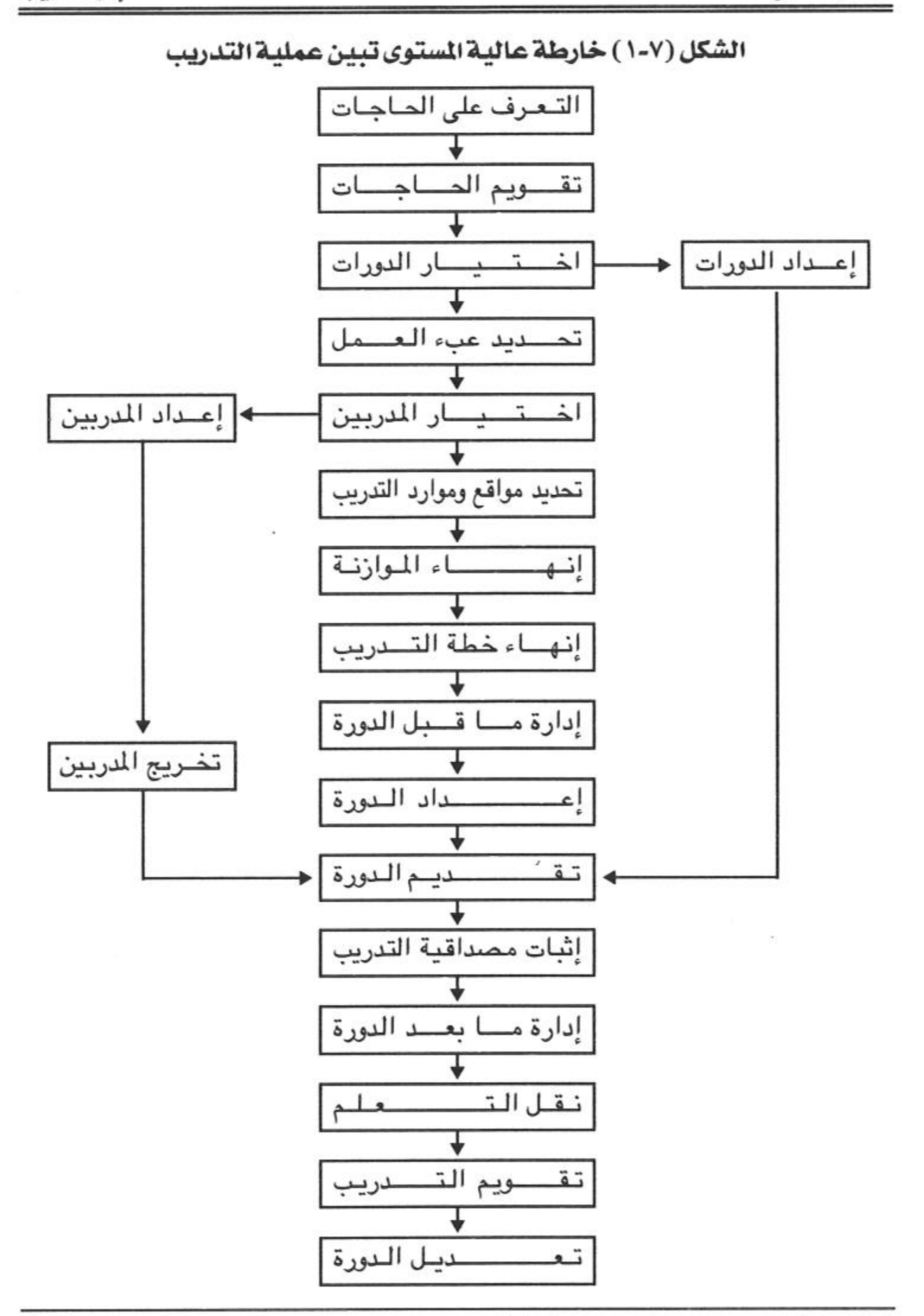
"التخطيط من أجل النجاح" فإني أفضل استخدام عبارة " أخطط لكي أنجح". ومعنى هذا أنك تتبنى رؤية واقعية لقدرات إدارتك، وأن تكون لديك خطط للطوارئ وأن تؤكد منع حدوث الخطأ.

وتبنيك رؤيةً واقعيةً حول قدرة عمليتك التدريبية سوف يعتمد على وجودك، ولكن ينبغي عليك أيضًا أن تجمع البيانات من السنوات السابقة. وسوف يزودك هذا بأكثر التقديرات دقة حول مقدرة الإدارة. وإذا كان يتعين عليك الآن أن تدير إدارة التدريب، فإن الخطوط العريضة التي تناولها هذا الفصل حول نسب عدد الطلاب إلى عدد المدربين، وعبء العمل على المدرب - سوف تكون نقطة بدء جيدة للغاية.

الفصل السابع
إدارة التدريب



الشكل (٧-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



إدارة التدريب – وهى غراء العملية التدريبية – إنما تغطيها خطوتان من خطوات العملية التدريبية، هما:

- إدارة ما قبل الدورة.
- إدارة ما بعد الدورة.

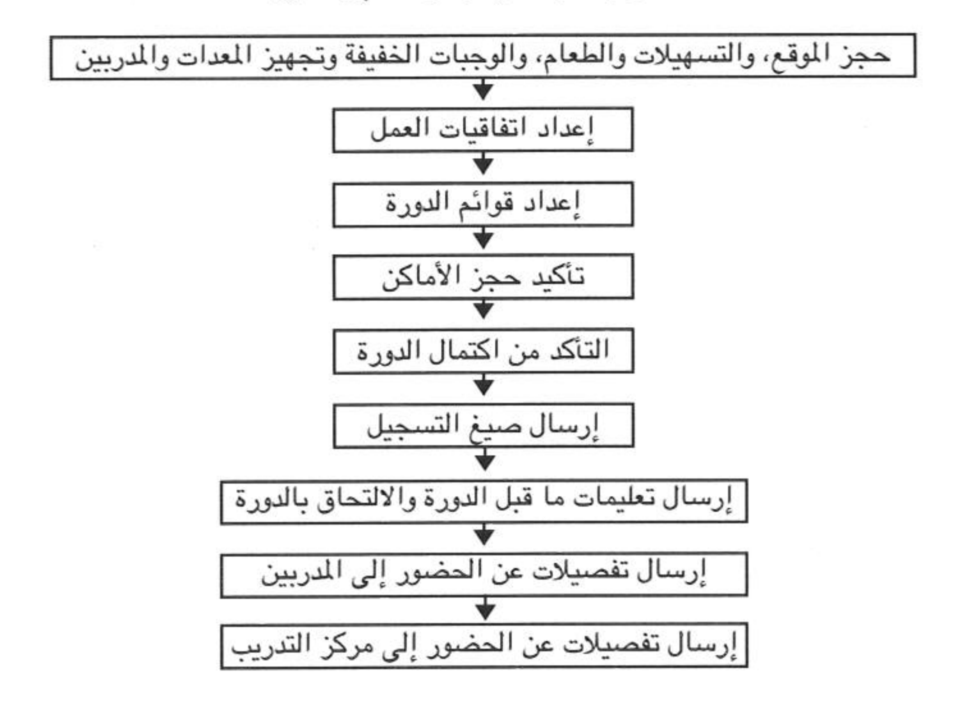
وبالرغم من أن التدريب وحاجات التطوير باتت أكثر تعقيداً، إلا أنه ما يزال يتعين عليك الحصول على الأفراد المناسبين لحضور الدورات المناسبة فى الوقت المناسب. وهذا القول أسهل كثيراً من الفعل، كما هو معروف لكل من له علاقة بإدارة التدريب. ومجرد ملء أماكن الدورات والحفاظ على معدلات التغيب منخفضة تعد تحديات كبرى فى ذاتها – هذا فضلاً عن تلبية حاجات تطوير الفرد ومتطلبات العمل الخاصة بالمنظمة.

وبالإضافة إلى كل العمل الذى تم فى إكمال تحليل الحاجات التدريبية والخطة التدريبية، فإنه ما يزال هناك تفصيلات كثيرة من بينها:

- حجز المدربين.
- حجز الغرف.
- حجز الدورات.
- حجز المرافق.
- طلب المواد والطعام والقهوة.
- إعلام الوفود بأماكن عقد دوراتهم.
- العمل على إبقاء الأماكن الملغاة فى الحد الأدنى.
- ضمان الإعداد الكامل للوفود.
- إحضار الوفود الدورة المناسبة فى اليوم المناسب وفى الوقت المناسب.
- العمل على تحديث سجلات التدريب أولاً بأول.
- دفع الفواتير.

يبين الشكل (٧-٢) عملية إدارة ما قبل الدورة.

الشكل (٧-٢) عملية إدارة ما قبل الدورة



إدارة ما قبل الدورة:

حجز مكان عقد الدورة، والمرافق، والطعام، والوجبات الخفيفة، وتجهيز المعدات والمدربين.

وما إن تنته من إعداد الخطة التدريبية، حتى تحتاج إلى حجز مواعيد محددة في مواقعك التدريبية المختارة. وأنت تحتاج إلى القيام بذلك في وقت مبكر قدر الإمكان. وتدعو الحاجة إلى حجز غرف الاجتماعات في المواقع قبل انعقاد التدريب بشهرين أو ثلاثة. وغالباً ما تلجأ مراكز التدريب التي تشمل الإعاشة إلى حجز أشهر مواعيدها قبل انعقاد الدورات بحوالي عام.

وعندما تقوم بالحجز، تأكد أنك تحجز في المواعيد المفضلة لديك، بالإضافة إلى تجهيز مواعيد بديلة عديدة. وينبغي أن تكون قبل ذلك قد تأكدت أن المدربين متوافرون في تلك المواعيد. أكد الحجز كتابةً، وكن محدداً جداً بشأن متطلباتك (وينبغي أن تكون قد أوردت بالفعل متطلباتك في وصفك للدورة). وأخيراً، أكد التواريخ مع مدربيك.

إعداد اتفاقيات العمل:

إذا قررت جعل مركزك مركزًا ربحيًا، فسوف يكون من الضرورى زيادة الجزء الإدارى من العملية للحفاظ على تتبع ما يتم دفعه مقدمًا إلى الإدارات الأخرى.

- يتيح المدربون (أو موظفو المبيعات) لمسؤول التدريب معرفة أى عمل مستقبلى لا يتم تعويضه ماديًا.
- يجهز مسئول التدريب اتفاقية العمل متضمنة جميع الأرقام اللازمة (انظر الشكل ٧-٣).
- يتم الحصول على التوقيعات لتوثيق الدفع. وتُقدم نسخة من الاتفاقية العاملة إلى العميل، ويُحتفظ بالأصل فى ملف.

الشكل (٧-٣) مثال لاتفاقية العمل

المورد	العميل
يقوم بالعمل	يدفع مقابل العمل
القسم: التصنيع	القسم: التصنيع
الإدارة: التدريب	الإدارة: التدريب

وصف العمل الذى يتم القيام به

الدورة: التدريب	التاريخ: ١٥ - ١٩ من يونيو
عدد المدربين: ٢	مجموعات المواد: ٢٤

الدفع مقدمًا

المبلغ: ١٧٦٠ جنيهًا إسترلينيًا	
مركز التكلفة: ٦٣١٢٧٠	الدفع: خلال مدة ٣٠ يومًا

موافقة العميل	موافقة المورد
الاسم:	الاسم:
التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:

واتفاقية العمل هى ببساطة عقد بينك وبين عميلك الذى سيقوم بالدفع. وهى تغطى العمل الذى يتعين فعله، ومتى سيتم فعله، وكم سيكلف، ومتى سيتم الدفع، ومن سيتولى الدفع نظير العمل.

إعداد قوائم الدورة:

إن قلب أى نظام إدارى هو قائمة الدورة. ولدى استلام مواعيد وأرقام الدورات، يعد المسؤول مجموعة من القوائم الفارغة. وينبغى أن تكون هناك قائمة لكل دورة، وينبغى حين تكتمل أن تبين:

- عنوان الدورة وتاريخها ومكانها.
- أقصى عدد ممكن من الأماكن.
- أسماء الوفود وأماكنهم.
- الأماكن غير الممتلئة.
- الوفود الاحتياطيين ومن هم فى قوائم الانتظار.

والاحتياطيون هم من:

- لم يحصلوا على مكان لهم فى قوائم الأولويات.
- يكونون مقيدين فى دورة لاحقة، ولكنهم فى انتظار حضور دورة قبلها.

أما إذا لم يكن هناك من هم على قوائم الانتظار، فيمكنك تعيين الطلاب الذين هم فى دورات لاحقة لكى يكونوا ضمن قوائم الاحتياطيين. وهذا أيضاً يجعل من السهل على الطالب أن يغير قيده من دورة إلى أخرى.

وينبغى أن تكون هناك قائمة واحدة فقط لكل دورة، وأن يكون مسؤولاً عنها شخص واحد فقط. ويمكن أن تكون القائمة عبارة عن ورقة فى كتاب، أو يمكن أن تكون جزءاً من نظام للإدارة محفوظ داخل جهاز الحاسب الآلى. وبالرغم من أن شخصاً واحداً فقط هو الذى يملك القائمة، فإن المعلومات التى تحتويها هذه القائمة ينبغى أن تكون متاحة لأى شخص يحتاج إلى معرفتها.

وأنا أرى ضرورة "تعليق اللوحات على الحوائط"، وفى هذه الحالة "ضرورة تعليق القوائم على الحوائط". ويحتاج مديرو العملية التدريبية إلى معرفة حالة حجوزات الدورة فى أى وقت. وهم يحتاجون إلى عمل هذا بسرعة، وبدون إزعاج لمسؤول الدورة. والعرض

الذى يتم على الحائط مبيناً حجوزات الدورة يسمح لمديرى العملية التدريبية بعمل هذا. ويمكن أن يكون العرض عبارة عن لوحات مكتوبة بخط اليد، أو منسوخة على الحاسب الآلى، أو مكتوبة على السبورة البيضاء.

وإحدى الطرق التى وجدناها مفيدة للغاية فى هذا الصدد هى نظام الكارت الذى على شكل حرف (T) وهو مصنوع من مجموعة من الأطر المعدنية ذات الشقوق بداخلها. والشقوق التى على شكل حرف (T) تتخذ أماكنها داخل هذه الشقوق. و"أُذنا" حرف (T) تحولان دون وقوع الكروت عبر تلك الشقوق. أما جذع حرف (T) فمخفى حين يكون الكارت فى الإطار. وبكل كارت مساحة لكتابة اسم الطالب ومكانه.

أما المعلومات الأخرى الأقل استخداماً فمبينة على الجانب المخفى من الكارت. وتشير الألوان المختلفة إلى الدورات المختلفة. وتفصيلات هذا النظام مبينة فى الشكل (٧-٤).

الشكل: (٧-٤) النظام الذى على شكل حرف (T) لعرض أماكن انعقاد الدورات

١٣ – ١٧ من يناير	١٧ – ٢١ من فبراير	١٣ – ١٧ من يناير
د. دوسكى	ب. فرى ويل	د. دوسكى
ج. بيترز	ت. جرام	ج. بيترز
و. ڤيند	م. دوبونت	و. ڤيند
ر. كوستر	ت. بيترز	ر. كوستر
الاحتياطيون		الاحتياطيون
س. جرين		س. جرين
د. تانجل		د. تانجل
	الاحتياطيون	
٣٠ مارس – ٣ من أبريل		٢١ – ٣١ من يناير
		ج. سميث

وحين يتم رسم القوائم الفارغة للدورة، يتعين على مسؤول الدورة أن يحدد المرشحين لكل دورة. ويتم هذا على نحو أكثر سهولة حين تؤخذ أسماء المرشحين من قائمة الأولوية، أو من الأسماء الجديدة التى تتم خدمتها لأول مرة.

ويعد النظام أكثر تعقيداً من هذا فى الشركات الكبرى، لأن المنظمات الفردية سوف تكون بحاجة إلى أن تقرر من يحضر أىَّ دورة.

ويحدد مسؤول الدورة حجم المجموعات من تقديرات حجم الطلب المتوقع. ويبين الشكل (٧-٥) كيف يتم حجز المجموعات باستخدام نظام الكارت الذى على شكل حرف (T).

الشكل (٧-٥) تخصيص المواقع التدريبية لأجزاء أخرى من المنظمة [١]

١٣ – ١٧ من يناير	١٧ – ٢١ من فبراير	١٣ – ١٧ من يناير
SW 1	SW 1	SW 1
SW 1	SW 1	SOL
LON	LON	SOL
LON	LON	LON
الاحتياطيون	SOL	الاحتياطيون
SW 1	GRP	GRP
SW 1	GRP	GRP
	الاحتياطيون	
	SW 1	
٢١ – ٣١ من يناير	LON	٣٠ مارس – ٣ من أبريل
SW 1	SOL	SW 1

(١) تشير الرموز المبينة بالشكل إلى أرقام القاعات التدريبية.

الحصول على الأسماء صحيحة:

يعتمد تصور العميل للجودة على مدى حرص المورد على تحديد التفاصيل بالشكل الصحيح. والتفصيلات المهمة هى تلك التى يعتبرها مدربون كثيرون تافهةً.

ويعد الخطأ فى تهجى اسم أحد الطلاب مثالاً جيداً على ذلك. وبالرغم من أن الخطأ الإملائى قد يعد تافهاً، إلا أنه يعنى أن الطالب لن يكوِّن تصوراً فوريًا وقويًا عن جودة الدورة.

وتدوين الأسماء صحيحة ليس سهلاً. ونحن نعتمد غالبًا على أصل طلب التدريب من أجل التهجى السليم للأسماء. وهذا هو الخطأ الأول. فطلبات التدريب يمكن أن تمر من خلال أيدٍ عديدة قبل أن تصل إلى إدارة التدريب. ومن المدهش أيضًا النظر فى عدد المديرين الذين لا يعرفون التهجى السليم لأسماء موظفيهم.

وأحد المصادر الجيدة للمعلومات هو دليل الهاتف الداخلى. وبالرغم من عدم كونه معصومًا، فالموظفون لا يشكون إذا وردت أسماؤهم غير صحيحة فى الدليل الداخلى. وغالبًا ما يضم الدليل الحروف الأولى من الأسماء الأولى للأشخاص داخل المنظمة. وسيجعل هذا من الصعب التمييز بين الأسماء ذات الألقاب التى يتشابه نطقها. ويكون من الصعب أيضًا إجراء الدورة على أساس الاسم الأول للمشترك.

وتعد سجلات شؤون الموظفين والمعاشات والمرتبات أكثر المصادر دقة. وبينما تتعامل هذه السجلات مع الأسماء الرسمية للأشخاص، تكون أقل فائدة حين يفضلون استخدام الاسم الأوسط أو الكنى.

والطريقة التدقيقية الوحيدة للحصول على الاسم صحيحاً هى سؤال المشاركين أنفسهم. ولن يكون هذا مجهوداً شاقًا إذا لجأت الإدارة إلى استخدام نموذج التسجيل.

تأكيد حجز الأماكن:

والخطوة التالية هى إعلام المرشحين ومديريهم بمواعيد الدورات. وأعلم أيضًا ممثلى التدريب المحليين. وأعلم المرشحين بأماكنهم بأسرع وقت ممكن، حتى يتسنى لهم حجز

المواعيد المثبتة فى يومياتهم. والمرشحون الاحتياطيون يمكنهم أيضًا تدوين مواعيد الدورات فى يومياتهم.

التأكد من اكتمال الدورة:

ينبغى أن يبقى مسؤول التدريب عينه على أماكن حضور الدورات. فإذا تخلف أحد، تعين عليه إخبار أحد الاحتياطيين بتوافر أحد الأماكن له.

إبقاء حالات الإلغاء عند الحد الأدنى:

السبب الرئيسى للاعتذار عن الالتحاق بدورة هو "ضغوط العمل". ورسم الإلغاء يجب أن يساعد فى الحفاظ على حالات الإلغاء عند الحد الأدنى. ويعتقد بعض الناس أن هذا إجراء تأديبى. ولكن ليس هذا هو المقصود من رسم الإلغاء. فأحد أسباب فرض رسم الإلغاء هو أن المكان الشاغر هو فرصة ضائعة. وهو يقلل كمية التدريب التى يمكن تقديمها، لأن المكان الشاغر يكلف تقريبًا التكلفة نفسها للمكان المشغول. ورسم الإلغاء على الأقل سوف يُدفع إلى مكان إضافى فى دورة أخرى.

وأحيانًا تضطر إلى إلغاء دورة ما بسبب حدوث إلغاءات أكثر من اللازم. وانظر دائمًا إلى أى دورة ملغاة على أنها إخفاق، لأنها تعد خسارة كلية فى التعليم والموارد. وربما يستحق الأمر فرض دفع التكلفة الكلية للدورة الملغاة على المنظمة التى سحبت موظفيها من الدورة.

وثمة سبب آخر وراء تقديم رسم الإلغاء وهو السماح للمديرين باتخاذ قرار العمل حول ما إذا كان ينبغى أن يسحبوا موظفيهم من أى دورة. وعلى سبيل المثال، ربما يسحب المدير شخصًا لكتابة تقرير مهم. فإذا لم يكن ثمة نتيجة لذلك، فإن مديرين عديدين سوف يضعون التقرير قبل الدورة. وعلى أية حال، إذا كانت تكلفة إلغاء مكان بالدورة هى ١٥٠٠ جنيه إسترلينى، فبوسع المديرين - إذن - اتخاذ قرار عمل. وهل الحصول على التقرير مكتوبًا فى خمسة الأيام التالية يستحق إنفاق ١٥٠٠ جنيه إسترلينى؟ وإذا كان الأمر كذلك، فإن قرار العمل الصحيح - إذن - هو سحب الشخص من الدورة.

وبامتلاكك لنظام احتياطى جيد، وسماحك لموظفيك بمعرفة مواعيد الدورة قبل انعقادها بفترة كافية ربما يساعد أيضًا فى تجنب حالات الإلغاء.

ومن ثم هناك سؤال عن الحجز المزدوج. وتحبذ خطوط الطيران القيام بذلك. للتأكد من عدم وجود مقاعد شاغرة. وأنا ضد هذا السلوك، ولكننا لا نعد مطلقًا بشىء لا يمكننا تقديمه. وحينما أعلم بأن المقعد الذى حجزته ودفعت تذكرته قد أخذه شخص آخر، فسأكون عميلاً غير سعيد بالمرة. على أنى لا أهتم ولو قليلاً بمشكلات الخطوط الجوية أو بمعدلات نفعها.

والحجز المزدوج يفرض توقعًا مفاده أن حالات الإلغاء لن تحدث، وأننا نتغاضى عن حالات الإلغاء. وينبغى أن نضع توقعًا مفاده أن السبب الوحيد للإلغاء هو الطارئ الشخصى.

حاول دائمًا حجز أقصى عدد ممكن من الطلاب الذين يسمح بهم وصف الدورة. وإذا كان هناك إلغاءات تحدث فى الدقيقة الأخيرة، فما يزال يتعين عليك الحصول على أقل عدد ممكن من الطلاب اللازمين لكى تتم إدارة الدورة بنجاح. إن كل المقترحات أعلاه من أجل الحفاظ على بقاء الإلغاءات عند أدنى مستوى لها ليست بديلاً عن المشاركين، حيث إن مديريهم يريدون فعلاً للتدريب أن يتم. ويفعل الأفراد والمنظمات ما يعتقدون أنه مهم. وهذا يؤكد أهمية الحصول على الأسس صحيحة، وعلى تقديم التدريب الذى يلبى متطلبات كل من الفرد والمنظمة.

إرسال نماذج التسجيل:

نموذج التسجيل يذكر الطلاب بحضورهم. وهو أيضًا يفرح غير القادرين على حضور الدورة. أرسل نماذج التسجيل قبل موعد بدء انعقاد الدورة بستة أسابيع. وإذا أرسلت النماذج قبل ذلك بمدة أكبر، فإن هناك فرصة لنسيان موعد الدورة. أما إرسال النماذج بعد ذلك بمدة أكبر فلن يدع وقتًا كافيًا لإيجاد بديل فى حال تخلف أحد المرشحين لحضور الدورة. ويقدم الشكل (٧-٦) مثالاً لنموذج التسجيل.

الشكل (٧-٦) نموذج تسجيل الدورة

فضلاً أكمل البيانات بخط واضح، وأعدها إلى: مسؤول التدريب بشؤون موظفى المجموعة

عنوان الدورة:

تاريخ الدورة:

رسم الدورة:

مكان الدورة:

الاسم:

(كما تحب أن يظهر فى الشهادة، أى الاسم الرسمى)

الاسم: (كما تحب أن تدعى به فى أثناء الدورة، أى اسم الشهرة)

الرقم الوظيفى:

المسمى الوظيفى:

الدرجة:

المنظمة:

الإدارة:

المكان:

عنوان البريد الإليكترونى:

رقم الهاتف الداخلى:

اسم المدير:

عنوان مكان المدير: عنوان البريد الإليكترونى للمدير:

رقم الهاتف الداخلى للمدير:

مركز التكلفة:

(رسم إلغاء الدورة لا ينطبق فى حالة الطارئ الشخصى)

توقيع المدير: ____________

ينبغى أن يتضمن النموذج اسم الدورة بالإضافة إلى تواريخ بدايتها ونهايتها. وإنها لفكرة جيدة دائمًا أن تذكر كلاً من اليوم والتاريخ. ويساعد هذا فى التعرف على الأخطاء وفى تجنب سوء الفهم.

وبيِّن بوضوح رسوم الدورة ورسوم إلغائها فى نموذج التسجيل. وسوف يعمل هذا على الحفاظ على المناقشات المستقبلية فى أدنى مستوى لها. وتعرّف أيضًا على الشخص أو المنظمة المسؤولة عن دفع رسوم الدورة. ويقوم رقم الموازنة أو مركز التكلفة بذلك على نحو لا لبس فيه.

وتعريف الطلاب بمكان انعقاد الدورة عند هذه المرحلة يسمح لهم بأن يخططوا ترتيبات سفرهم. وإنها لفكرة جيدة أن تطلب معرفة الأسماء الكاملة للطلاب، وكذلك أسماءهم التى يودون أن ينادوا بها فى أثناء الدورة. ومن المدهش مدى الفارق الذى يمكن أن يكون بين الاثنين. ولا تنس تعديل قائمة الدورة إذا اكتشفت أى اختلافات فى النطق هنا. وإذا كانت هناك شهادات يتم تسليمها، فإنها لفكرة جيدة أيضًا أن تسأل المرشحين عن كيفية تهجى أسمائهم الواردة فى الشهادات.

ومن الأفضل عدم استخدام مصطلح "الاسم المسيحى" حيث إنه قد يسبب الإحراج، إن لم يكن الإهانة فى مجتمعات متعددة الثقافات. والمصطلح الأفضل يمكن أن يكون "الاسم الأول" أو "الاسم فى شهادة الميلاد".

والرقم الوظيفى يحدد بصفة فريدة ملف شؤون الموظفين الخاص بالشخص أو سجله التدريبى. وتلك هى الطريقة الوحيدة لضمان أن الشخص المناسب هو من سيحضر الدورة. وأيضًا فإن الرقم الوظيفى يجعل من السهل تحديث السجلات التدريبية. وهو كذلك يجعل من المحتمل حدوث تغييرات فى السجل التدريبى بعد الدورة.

أما المسمى الوظيفى والدرجة والمنظمة التابع لها الشخص فهى توفر فرصة أخيرة لفحص مدى ملاءمة الدورة للمرشح. وهذه المعلومات تسمح للمدرب أيضًا أن يتخذ قرارات أفضل حول تشكيل مجموعات فرعية. فالعديد من الدورات تعمل على نحو أفضل مع المجموعات الفرعية المختلفة، فى حين تحتاج دورات أخرى إلى مجموعات فرعية

متماثلة. ويتناول الفصل الثامن من هذا الكتاب تشكيل المجموعات الفرعية بمزيد من التفصيل.

وينبغى أن يسأل نموذج التسجيل أيضًا عما إذا كان لدى المرشح أى نظام حمية خاص، أو أى متطلبات أخرى.

إرسال تعليمات ما قبل الدورة وتعليمات الالتحاق بالدورة:

أرسل تعليمات ما قبل العمل وتعليمات الالتحاق بالدورة فى موعد أقصاه أسبوعان قبل بدء الدورة. وزد هذا الموعد إذا كان يتعين على الطلاب تجميع المعلومات، إذا كان هناك مزيد من القراءة أو ما إذا كان هناك فترة أجازة قبل الدورة.

أبْقِ على أعمال ما قبل الدورة عند الحد الأدنى. ولا تُصدر أبدًا أعمال ما قبل الدورة مما لا يعد شرطًا أساسيًا للدورة. وبالمثل، لا تتناول أعمال ما قبل الدورة فى الفصل. فإن هذا يحرج الطلاب، كما أنه يثبطهم عن إكمال العمل المسائى. وينبغى أن تغطى تعليمات الالتحاق بالدورة ما يلى كحد أدنى:

- عنوان الدورة.
- مواعيد بدء الدورة وانتهائها (اذكر اليوم والتاريخ).
- المكان.
- بداية اليوم التدريبى ونهايته.
- كيفية الوصول إلى موقع انعقاد الدورة.
- ترتيبات المرافق الخاصة بالدورة.
- الزى الملائم لحضور الدورة.
- ما يتعين على الحضور دفع ثمنه (مشروبات على سبيل المثال).

ومثال خطاب تعليمات الالتحاق بالدورة مبين فى الشكل (٧-٧).

الشكل (٧-٧) مثال لخطاب تعليمات الالتحاق بالدورة

مذكرة داخلية

من: أ. تراينور **المكان:** نيوأرك **القسم:** الموارد البشرية **التوصيلة:** ٢٠٤٢

إلى: الحضور **التاريخ:** ٢٥ من مايو

ورشة العمل

التاريخ: الأربعاء ١٦ من يونيو (حزيران) – الثلاثاء ١٧ من يونيو (حزيران)

المكـان: غرفة الاجتماعات رقم ١، نيوارك

البدايـة: ٨,٣٠ صباحاً

الانتهاء: ٦,٠٠ بعد الظهر (كلا اليومين)

المـدرب: أندى تراينور

أكتب إليكم لتأكيد مكانكم فى ورشة العمل المبينة أعلاه، ولأزودكم بمعلومات حول ما يلى:

– الغرض، النتائج وأجندة العمل المأمولة من ورشة العمل.

– تكليفات ما قبل ورشة العمل المنوطة بك.

تجد طيه المرفقات المبينة أعلاه ونسخة من قائمة التسهيلات.

ملاحظات على ما قبل العمل:

– فضلاً اقرأ قائمة التسهيلات.

– لخص نقاط التعلم الأساسية من الفصول الثلاثة الأولى.

وخبرتى عن ورشة العمل هذه تفيد أن إكمال أعمال ما قبل الدورة ضرورى.

والوقت المتاح للتطبيق العملى المفيد محدود، ولذا فسوف نكون بحاجة إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من وقتنا بين الساعة الثامنة والنصف صباحاً والسادسة بعد الظهر.

والفهم الدقيق لمحتويات قواعد التسهيلات سوف تمكننا من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذا الوقت. وإنى أقدر أن أعمال ما قبل الدورة سوف تستغرق منك ثلاث ساعات على الأقل.

وأتطلع إلى رؤيتك فى يوم ١٦ من يونيو. فضلاً كما أرجو الاتصال بى إذا كانت لديك أى أسئلة أو استفسارات.

مع تحيات أندى تراينور

ويجد المرشحون من المفيد أن يكون لديهم كتيب يقدم تفصيلات إضافية حول مركز التدريب. وهذه التفصيلات تشمل:

- ترتيبات الوجبات.
- ترتيبات إرسال الرسائل.
- المرافق الرياضية والترويحية.
- تعليمات بشأن التدخين.
- إجراءات الطوارئ والأمن.
- المحالّ والبنوك المحلية.

ويعد البريد الإليكتروني، إذا كان يتناول الرسومات، وسيلة ملائمة لإرسال تعليمات ما قبل العمل وتعليمات الالتحاق بالدورة. إلا أن إرسال أحجام كبيرة من تعليمات ما قبل العمل إليكترونيًا يصيب بعض أجهزة إرسال الرسائل بالصداع؛ لذا عليك بمراجعة خبير إرسال الرسائل قبل أن تقوم بذلك.

إرسال تفصيلات عن الحضور إلى المدرب:

وفي أثناء الأسبوع الذي يسبق بدء الدورة، يجب أن يرسل مسؤول الدورة أسماء من سيحضرون الدورة. ويمكن أن تكون تلك الأسماء في صورة قائمة أو نسخ من نماذج التسجيل. وميزة استخدام نموذج التسجيل هو أن المتدرب نفسه هو من قدم المعلومات، ومن غير المرجح أن تكون تلك المعلومات خاطئة. وأيضًا فنموذج التسجيل يضم معلومات من شأنها أن تساعد المدرب على تقرير ترتيبات حضور الدورات وتقسيم الحضور إلى مجموعات فرعية.

إرسال تفصيلات عن الحضور إلى مركز التدريب:

وفي الأسبوع الذي يسبق بدء الدورة ينبغي أن يرسل مسؤول الدورة إلى الفندق أو مركز التدريب تفصيلات عمن سيحضرون الدورة. وهذه القائمة تشمل أسماء المرشحين، والليالي التي يحتاجون فيها إلى السكن، والترتيبات الخاصة، وما إذا كانوا بحاجة إلى وجبة في الليلة التي تسبق بدء الدورة.

إدارة ما بعد الدورة:

يبين الشكل (٧-٨) تفصيلات عن عملية إدارة ما بعد الدورة.

الشكل (٧-٨) عملية إدارة ما بعد الدورة

تأكيد المدرب على حضور الطلاب
تعديل سجلات التدريب
تحليل تقويم الدورة
إكمال تمويل الدورة

تأكيد المدرب على حضور الطلاب:

وبعد نهاية الدورة ينبغي أن يقدم المدرب قائمة بأسماء من حضروا الدورة إلى مسؤول التدريب. كما يتلقى مسؤول التدريب أيضاً نسخاً من تقويم الطلاب للدورة.

تعديل سجلات التدريب:

ينبغي أن يكون الحفاظ على دقة سجلات التدريب وتحديثها من مسؤولية شخص واحد. وفي منظمتنا تقع مسؤولية الحفاظ على السجلات على مسؤول التدريب. ومسئولو التدريب يمكنهم فقط مراقبة سجلات التدريب إذا كانوا هم الوحيدين الذين يملكون صلاحية الدخول على السجلات التدريبية وتعديلها. بل ينبغي السماح لمديري التدريب دون غيرهم بقراءة السجلات!

ينبغي تعديل سجلات الدورة بمجرد تلقي مسؤول التدريب قائمة مؤكدة بأسماء من حضروا الدورة من المدرب.

وعندما يحضر شخص ما دورة خارجية فإنه ينبغي اتخاذ احتياطات إضافية لضمان تسجيل التدريب. وطريقة القيام بذلك هي بإعطاء الطالب نموذج تقويم الدورة. وفي نهاية الدورة يعيد الطالب النموذج بعد ملئه على مسؤول الدورة. فإذا لم يعد الطالب النموذج، اتصل به مسؤول الدورة للتأكد ما إذا كان الطالب قد حضر الدورة. واستخدام نموذج تقويم الدورة على هذا النحو يساعد في مراقبة جودة الدورات الخارجية.

وتزداد خطورة السجلات غير المكتملة حين يتم تنظيم التدريب من داخل إدارة أخرى. وإنها لفكرة جيدة أن تمر كل الطلبات التدريبية من خلال إدارة التدريب، وأن تملك إدارة التدريب توفير الميزانية لكل مراحل التدريب.

وليس القصد هو مراقبة أى أنواع التدريب الوظيفى التى ينبغى تقديمها للفرد. ولا توجد ثمة طريقة يتوافر من خلالها لأى شخص فى إدارة التدريب معرفة كافية بكل المهن بهدف التوصل إلى القرار الصحيح فى هذا الصدد. ومن الأفضل ترك هذا القرار لمدير ذلك الفرد. والذى يمكن أن تقوم به إدارة التدريب هو التأكد مما إذا تحققت استفادة قيمة مقابل المبالغ المدفوعة، والتنسيق بين المطالب الأخرى على هذا النحو من التدريب، وضمان عدم التقليل من شأن كمية التدريب التى يتم تلقيها.

تحليل تقويم الدورة:

يتم تحليل تقويم الدورة من خلال فهم الطلاب للدورة. وتفصيلات حول كيفية القيام بذلك مبينة فى الفصل العاشر"الصحة". احفظ التحليل ونماذج التقويم فى ملف لثلاث سنوات على الأقل.

إكمال تمويل الدورة:

وبعد انتهاء الدورة يتولى مسؤول الدورة دفع الفواتير المتعلقة بالدورة. وإعادة دفع الرسوم ينبغى أن تتم لمواقع التدريب التى لم يتم تمويلها، والإلغاءات والعمل الذى اكتمل بالنسبة لمنظمات أخرى.

مراقبة الموازنة:

يتعين مراقبة المبلغ الذى صرفته فى مراحل منتظمة، حتى يمكنك ملاحظة أى انحرافات عن خطتك، قبل أن تصبح مشكلة يصعب علاجها. وتعتمد كيفية تنفيذ فحص تلك الخطة تعتمد على المعدل الذى تنفق به المال. ومن غير المرجح أن تكون أكثر من شهرية أو أقل من ربع سنوية. وسوف تكون أيضاً بحاجة إلى فحص دقة الفواتير التى تتسلمها.

وإذا وجدت أنك تصرف أكثر من اللازم فمن الواضح أنك ستكون بحاجة إلى تحديد الأسباب وراء ذلك، حتى يتسنى تجنب المشكلات فى المستقبل. وعلى أية حال فلا تقضِ وقتًا كثيرًا فى إرهاق نفسك. فتلك المشكلات كانت فى الماضى ولا يمكنك فعل شىء أكثر

لتجنبها. أما المشكلات التى يمكنك فعل شىء حيالها فهى تلك التى تجرى فى المستقبل، وهو حيث تحتاج إلى تركيز جهودك. توصل إلى حلول تسمح لك بتحقيق أهدافك مقابل الميزانية التى أنفقتها.

وأنت تحتاج بصفة خاصة إلى النظر فى مشكلة الفواتير التى تتسلمها بعد انقضاء السنة المالية. وأنت تحتاج إلى أن تكون قادراً على ترحيل مبلغ من المال إلى العام التالى لتغطية هذه الرسوم، وإلا فستجد إما عدم توافر مال لسداد تلك الفواتير، أو أن لديك مالاً قليلاً لتمويل الخطة التدريبية.

الحاسبات الآلية والإدارة:

أحد الأشياء التى سوف تلحظها كلما أصبحت على دراية أكثر فأكثر بإدارة التدريب هى أن المعلومات نفسها تبرز على نحو غير متوقع فى مناسبات مختلفة. وهذا معناه أن مسؤول التدريب يقضى الكثير من الوقت فى النسخ وربما تصحيح المعلومات نفسها. وإن هذه الملابسات بالضبط التى تعود إلى استخدام الحاسبات الآلية.

خذ هذا المثال البسيط وهو اسم الطالب. فهذه المعلومة تظهر فى الوثائق التالية:

- قوائم طلب الدورة.
- الإعلام بمكان انعقاد الدورة.
- قوائم الدورة.
- نماذج التسجيل.
- تعليمات الالتحاق بالدورة.
- بطاقات الأسماء.
- أوراق الحضور.
- قوائم المشروبات.
- تشكيل المجموعات الفرعية.
- أوراق تدوين الملاحظات.
- شهادات الدورة.

ورغم أن اسم الطالب يُنسخ آليًا أو يُكتب يدويًا على كل وثيقة من هذه الوثائق، فإن فرص كتابة الاسم خطأ تتزايد على نحو كبير. وإذا تم حفظ أسماء الطلاب والمعلومات الأخرى ضمن قاعدة بيانات داخل الحاسب الآلى، فإنه سيسهل كتابة الرسائل والخطابات القياسية بسرعة وبدقة.

ويوجد بالسوق العديد من برامج تدريب إدارة التدريب، ولكنك ربما تجد أن بعض هذه البرامج قد تطور ليناسب قطاعًا صناعيًا معينًا. وهو الأمر الذى يضفى مزيداً من الأهمية على العرض الذى تقدمه لضمان ملاءمة البرنامج لحاجاتك.

تسهيلات نظام الإدارة الآلى:

لمساعدتك على تقويم نظام معين، فإن هنالك فيما يلى قائمة بالتسهيلات التى تتوقع أن يوفرها لك نظام آلى للإدارة:

تخطيط البرنامج:

- جدول الدورة المقترح.
- تخصيصات المدرب.
- المواقع.
- تخصيص الموازنة.
- مراجعات الجدول.

حجز الدورة:

- حالة مكان انعقاد الدورة.
- تفصيلات عن الأماكن الشاغرة.
- الطلاب الاحتياطيون.
- وقف الحجوزات (بدون أسماء محددة للطلاب إذا لزم الأمر).

- قوائم الانتظار.
- خطابات الإشعارات.
- تعليمات الالتحاق بالدورة.
- قائمة اختتام أعمال ما قبل الدورة.
- الفواتير.
- رسوم إلغاء الدورة.

الإعاشـة:

- تخصيص الغرف.
- التسجيل اليومى لتفصيلات عن المقيمين.
- التسجيل.
- الفواتير.
- إعاشة الزوار.

توثيق الدورة:

- الشهادات.
- بطاقات الأسماء.
- بطاقات التعريف الخاصة بالأعضاء.
- قوائم المرشحين.
- توزيع جلوس المرشحين.
- المجموعات.
- قوائم المشروبات.
- قوائم الاتصال.

الرسوم:

- إعادة فرض الرسوم الداخلية.
- الفواتير المتغيرة.
- فصل النفقات المتعلقة بالوفود.

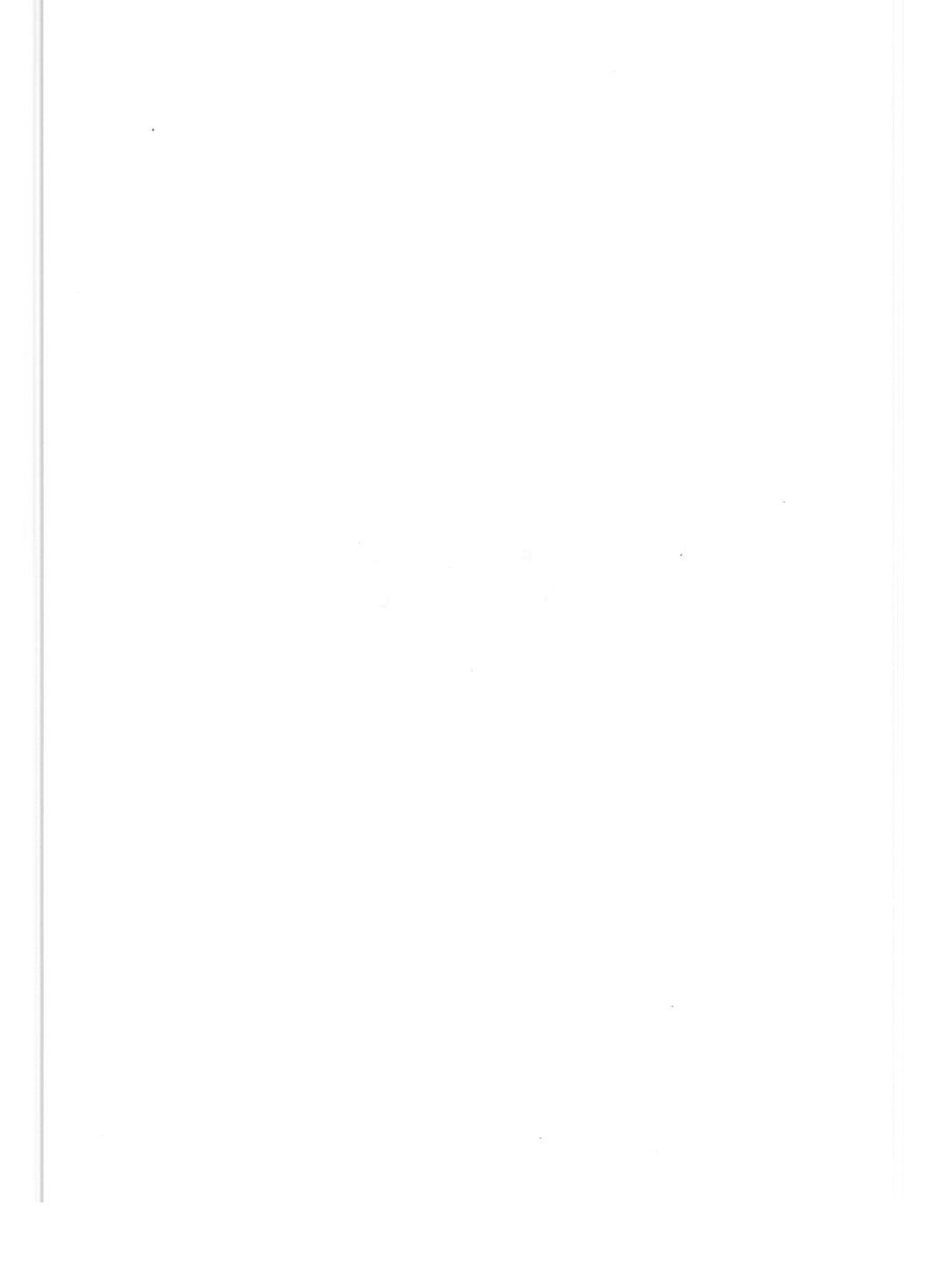
الإحصاء:

- بيانات الربح والخسارة.
- عدد المرشحين.
- عدد المرشحين لكل دورة.
- معدل إسقاطات الحضور.
- الاستفادة من الموارد.
- ساعات التدريب لكل موظف.
- التكلفة بحسب مكان انعقاد الدورة.

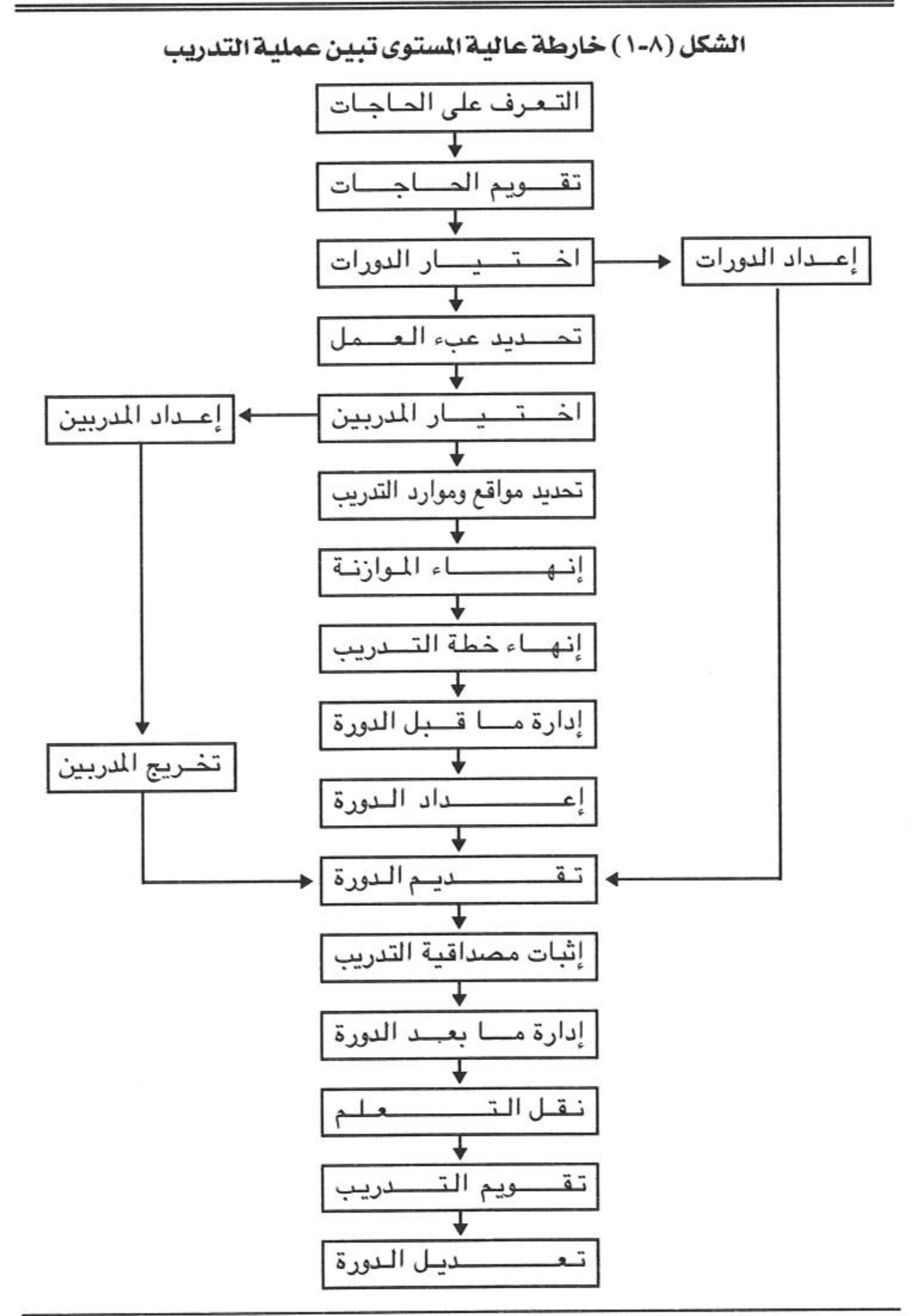
سجلات التدريب:

- سجل تدريب الموظف.
- سجل الحجوزات، والتحويلات، والإلغاءات، والرسوم.
- تسهيل الاستفسارات والتقارير.
- تحديث سجلات التدريب.

الفصل الثامن
إعداد الدورة



الشكل (٨-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



كلما زاد المجهود المبذول فى إعداد الدورة، أصبحت الدورة خلواً من المشاكل. خطط دائمًا لمنع ما تعرف أنه يمكن أن يكون خطأ (أو ليكن لديك على الأقل توقع له). وكما يقول قانون ميرفى Murphy: "إن ما يمكن أن يكون خطأ سوف يصبح خطأ، فى أسوأ وقت ممكن".

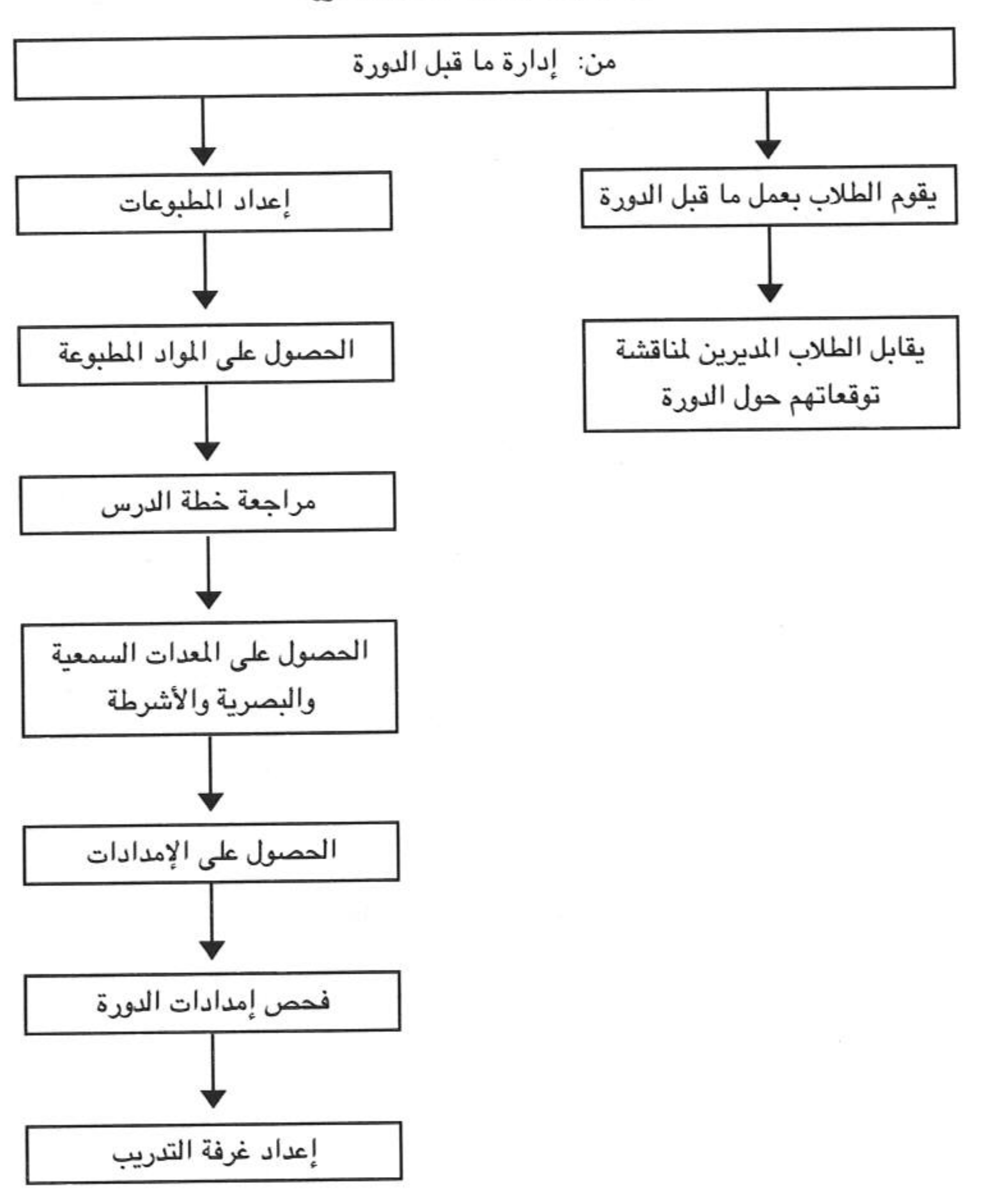
وحينما تتناول هذه الحالات الطارئة المعروفة فلن تدع وقتاً لمئات من الأسباب الأخرى التى لا تعرفها. وهناك قانون آخر لميرفى أقل شهرة من القانون السابق، يعرف بـ "قانون ميرفى الخاص بتقدير الوقت"، وهو ينطبق أيضًا حين تقوم بإعداد دورة ما. ويمضى هذا القانون على النحو التالى: "لكى تحدد الوقت الفعلى المستغرق لأداء مهمة ما، ينبغى أولاً أن تقدر الوقت. ضاعفه، ثم غيِّر الوحدة الزمنية إلى الوحدة الزمنية التالية".

وعلى سبيل المثال، إذا قدرت أنه يلزمك خمس دقائق لتغير وثيقة ما على جهازك الحاسوبى، فهو بالفعل سوف يستغرق منك (١٠) ساعات. وإذا قدرت أنه يمكنك كتابة ورشة عمل تستغرق يومًا واحداً فى ثلاثة أيام، فربما يستغرق الأمر منك ستة أسابيع لإكمالها.

وثمة علاقة عكسية بين كمية الجهد الذى تبذله فى الإعداد، وإدراكك لصعوبة العمل الذى تقوم به. فكلما عملت بجد، بدا عملك أسهل. ولسوء الحظ سوف تبدو الأعمال الجيدة التى تقوم بها دائمًا سهلة، ويعود هذا ببساطة إلى التنفيذ السلس والمتقن؛ ولذا لا تفاجأ حينما تسأل: "متى ستقوم بعمل "حقيقى"؟ ".

ويبين الشكل (٨-٢) أن هناك خطين متوازيين لأى نشاط بالإعداد. ولا يتعين على المدربين أن يقوموا بالإعداد فحسب، بل يتعين على الطلاب أيضًا أن يعدوا أنفسهم للدورة. ولهذا السبب قُسم هذا الفصل إلى جزأين: إعداد الطالب وإعداد المدرب.

الشكل (٨-٢) نشاط إعداد الدورة



إعداد الطالب:

قيام الطلاب بأعمال ما قبل الدورة.

إذا كان لك أن تقوم بمسح حول كم عدد الطلاب الذين يقومون بأعمال ما قبل الدورة قبل وصولهم إلى مركز التدريب، فسوف تجد نسبتهم أقل من (٦٠) فى المائة. ومن بين هذه الـ (٦٠) فى المائة فإن ما يزيد على النصف قد أجلوا القيام بأعمال ما قبل الدورة إلى ما قبل بدء الدورة بيوم أو يومين.ومع هذه الإحصاءات المحبطة يتعين السؤال لماذا نتضايق من إرسال عمل ما قبل الدورة. والسبب المعتاد للقيام بعمل ما قبل الدورة هو تقصير الوقت اللازم للقيام بالدورة. ولكن هذا فى حد ذاته ليس سبباً جيداً.

على أن هناك أنشطة لا تحقق أفضل استفادة من وقت الدورة. وأمثلة هذا الأنشطة هى:

- القراءة المصاحبة لانعقاد الدورة.
- جمع البيانات.
- ملء الاستبانات.

ومثلما أن الطلاب يتباينون تبايناً واسعاً فى الوقت الذى يستغرقونه لإكمال هذه الأنشطة، فمن المعقول جعل تلك المهام من بين أعمال ما قبل الدورة. والخطوط العريضة المبينة فى الشكل (٨-٣) سوف تساعد فى ضمان أن عمل ما قبل الدورة يتم فى وقت مناسب.

الشكل (٨-٣) الخطوط العريضة لتحديد عمل ما قبل الدورة

- تأكد دائماً أن عمل ما قبل الدورة ضرورى لإجراء الدورة.
- قدم تقديراً دقيقاً حول كم سيستغرق عمل ما قبل الدورة.
- أعط أولوية لمهام عمل ما قبل الدورة.
- اجعل الطلاب يعرفون ما ضرورة عمل ما قبل الدورة.
- اجعلهم يعرفون كيفية استخدام عمل ما قبل الدورة.
- اجعلهم يعرفون متى سيستخدم عمل ما قبل الدورة.

مقابلة الطلاب للمديرين لمناقشة التوقعات بشأن الدورة:

إن الجزء المهم من ضمان فعالية التدريب هو التأكد أن المشاركين يعرفون السبب وراء حضورهم الدورة، وكذلك كيفية استخدامهم للتدريب بعد نهاية الدورة. وسوف تكون على صواب حين تعتقد أن اكتشاف المشاركين فى الدورة سببَ حضورهم إياها متأخر بعض الشىء، ولكن إذا كنت بحاجة إلى إقناعهم بضرورة هذه الخطوة، فحاول سؤال المجموعة التالية من الطلاب حول سبب حضورهم الدورة.

ونسبة معينة من الطلاب سوف تعرف الأسباب التطويرية لحضورهم الدورة، ولكن أقلية مهمة سوف تخرج، بعد ثوانٍ قليلة من الصمت، بعض البيانات المهمة وغير المهمة بالدرجة نفسها من قبيل:

- "لا أدرى".
- "لقد طلب منى أن أحضر".
- "جئت لتناول الغداء المجانى".
- "لم يستطع جون الحضور، ولذا فأنا هنا بديلاً عنه".

والوقت المناسب للطلاب لمعرفة لماذا حضروا الدورة هو فى الوقت الذى يتم تعيينهم فيه. وهذا جزء من تحليل الحاجات، الذى تم تناوله بالتفصيل فى الفصل الثانى. وما إن يتولد لدى المشاركين فكرة واضحة عن السبب وراء حضورهم الدورة، حتى يمكنهم مناقشة ما سوف يتوقعه مديروهم أن يقوموا به على نحو مختلف كنتيجة للدورة.

فإذا كانت الدورة تقوم على المهارات، فإنها لفكرة جيدة أن يتولى المشاركون ومديروهم اختيار المهام التى يمكن ممارستها فى أثناء الدورة، والتى تعد صالحة للتطبيق فيما بعد الدورة.

وعلى سبيل المثال، يمكنك استناداً إلى الدورة اختيار:

- المهام التى يمكن تفويضها.
- المشاريع التى بحاجة إلى من يديرها.
- التقارير التى يتعين كتابتها.
- المشكلات التى يتعين حلها.

ولا يركز هذا فحسب على العقل، ولكنه يوفر أيضًا فحصًا نهائيًا يتعلق بما إذا كان الشخص بحاجة إلى حضور الدورة. ومن الصعب على الطلاب تبرير حاجتهم إلى حضور دورة فى إدارة المشاريع حين يكونون غير قادرين على إيجاد أى مشاريع هم بحاجة إلى إدارتها.

إعداد المطبوعات الأساسية:

إعداد المدرب:

منذ بضع سنوات كانت هناك مناقشات مستفيضة حول فكرة مكاتب بلا ورق. وبينما هناك قدر كبير من القيمة فى الرؤى المستقبلية، وسيمر وقت طويل قبل أن يشعر الناس بالارتياح حين يتعاملون فى مكاتبهم بدون أوراق.

ولا شك أن تقنية الحاسب الآلى قد خطت خطوات هائلة بالفعل، وسوف تستمر فى ذلك. ولكن نافذة الحاسب الآلى على العالم لا تزال صغيرة جدًا (كنسبة نحو ٢٠٠ كلمة مقارنة بـ ٨٠٠ كلمة فى كتاب مفتوح). ويفضل الحاسب الآلى أن يعمل كلفيفة ورق لا ككتاب، وإن كان يتصفح تلك الأوراق ببطء شديد. ولا يمكنه المنافسة مع تصفح صفحات كتاب. ومن المدهش، أنه حتى مع استخدام الحاسبات الآلية الفائقة السرعة لزيادة سرعة وقدرة الكتاب، فلا يزال الناس يجدون أخطاء أقل فى تجربة تصحيح أخطاء الطباعة.

ولا تطوى الحاسبات الآلية كما تطوى الأوراق، وهى - بعكس الكتاب - تحتاج إلى البطاريات والطاقة. ولكن الحاسبات الآلية لا تزال تحقق التفوق على الكتاب، من خلال قدرتها على البحث عن كلمة بعينها، وتقديم المعلومات بطرق مختلفة (استنادًا إلى الحاجة إلى التعلم)، والاتصال بمصادر المعرفة الأخرى.

ولذا، يبدو الأمر كما لو كانت الوثائق المطبوعة سوف تبقى معنا لبعض الوقت فى المستقبل. وسيتم إعداد المزيد من المواد إليكترونيًا، ولكنها لن تظهر على الورق حتى فترة متأخرة من العملية. وإحدى المزايا الرئيسية لامتلاكنا الأصول الإليكترونية للوثائق هو سهولة المراجعة والتعديل. ولا يوجد سبب نظرى للفظ الأصول فى أى صورة أخرى سوى الصورة الإليكترونية.

إلا أن التخزين الإليكترونى للمعلومات عرضة دائماً للضياع أو التشويه. ومن الغريب أن ورقة يمكن أن تتعرض لتلف أكبر مما يتعرض له ملف إليكترونى قبل أن يكون من المستحيل استعادة المعلومات التى تتضمنها. وهذا هو السبب فى تشجيع مستخدمى الحاسب الآلى على عمل نسخ إضافية لعملهم. وبالرغم أن تأثير هذا هو مضاعفة تكلفة تخزين المعلومات، إلا أنه ما يزال أرخص من فقد العمل كله.

وما زلت أنصح بأن تحتفظ بنسخة ورقية من موادك - فإذا ما حدث الأسوأ وفقدت النسخة الإليكترونية، فيمكنك دائماً أن تقوم بمسح الوثيقة الورقية إليكترونياً.

وفى المستقبل يمكنك أن تتخيل وجود آلة صغيرة فى غرفة التدريب تطبع المواد عند وصول الطلاب، وتطبع النشرات حين يحتاجون إليها فقط. وبهذه الطريقة لن يكون هناك فاقد من أى نوع.

ويقوم معظم الناس حاليًا بعمل نسخ من الأصول الورقية التى يتم إخراجها إليكترونيًا. ويمكنك باتباع هذا المنهج إخراج المواد حتى ولو تعطل نظام الحاسب الآلى كليًا؛ لأنه يمكنك إيجاد آلة تصوير فى كل مكتب تقريباً. وثمة عيب آخر فى استخدام الأصول الإليكترونية وهو أنها ربما تكون متسقة مع برنامج واحد لمعالج الكلمات. وعلى أية حال، فإن معظم النظم يمكنها قراءة الملفات البسيطة المحفوظة فى الأشرطة الممغنطة (الديسكات) التى تعمل مع صيغة الدوس MS DOS.

ولهذا السبب أنصحك بالاحتفاظ بنسخة من ملفاتك فى أبسط شكل ممكن (وهو ما يسمى عادة بملف ASCII)، أو التأكد من أنك تعرف كيفية تحويل النص الورقى إلى ملف ASCII . ويقدم الملحق (٣) بعض الإرشادات حول كيفية عمل هذا.

وبالرغم أن هذا يقيد ما يمكن فعله بشكل خطير (فالنص لن يتم إلغاؤه، ولن تكون قادراً على المزاوجة بين النص والرسومات)، إلا أن معناه أنه يمكنك الدخول إلى نصك من أى برنامج معالج بيانات تقريبًا. وإمكانية التحويل بين البرامج وحتى برامج التشغيل (كالويندوز أو الماكنتوش على سبيل المثال) باتت أكثر شيوعاً فى النظم الأحدث.

والإمكانية الأخرى هى الحفاظ على نسخة بلغة النص الأصلية (HTML) لوثائقك التى يمكن قراءتها وطبعها من أى جهاز حاسب آلى يعمل بخاصية البرامج الجاهزة أو

السوفت وير software. ولغة النص الأصلية يمكنها التعامل مع الرسومات والعديد من الأشكال الجداول.

الحصول على المواد مطبوعة:

تأكد من أن لديك نسخًا كافية من مواد التدريب المطلوبة، مطبوعة أو مصورة في الوقت المناسب من أجل الدورة. وبشكل مثالي، أنت تريد أن تصل المواد المطبوعة إلى مقر التدريب في اليوم الذي تقوم فيه بإعداد غرفة التدريب.

وينطوي المثال على خطورة إلا إذا كان موردوك ذوي جودة أعلى. وأنت ربما ترتب لوصول المواد قبل بدء الدورة بيومين كإجراء احترازي. والذي لا تريد فعله هو أن تتراكم في مكتبك أو مخزنك المواد التدريبية بغير نظام على مدى شهور قبل أن تحتاج إليها.

كم عدد النسخ التي تصنعها؟

وفي أي عالم مثالي سوف تجد بالضبط نفس عدد النسخ التي لدى الطلاب. نعم، فعلى الرغم من كل النظم الإدارية التي نضعها في مكانها، فإني أعرف أنه يكاد يكون من المستحيل ضمان الحضور الكامل. وأنا أعرف أيضًا أن عدداً من الطلاب أكثر مما تتوقع يحضرون إلى الدورات على غير توقع في مناسبات معينة. وأحيانًا يكون بالمواد التدريبية أخطاء، ومن ثم تكون بحاجة إلى نسخ احتياطية لاستبدالها.

افرض أنك ترتب مجموعتين إضافيتين من المواد حين تجري ورشة عمل لعشرة أفراد. وقد لا يبدو هذا كثيراً، ولكنك تزيد تكلفة المواد التدريبية بنسبة (٢٠) في المائة. وتعد هذه نسبة كبيرة من ميزانيتك للتدريب. وأنت ربما تقول إن وجود مواد إضافية لا يهم في الواقع حيث إنه يمكنك دائمًا استخدامها في الدورة التالية. ولكن متى ستنعقد الدورة التالية؟ وأين ستخزن المواد الزائدة على هذه الورشة، والمواد من الدورات الأخرى التي تجريها؟ ماذا يحدث إذا قمت بتعديل المادة التدريبية؟ هل ستجد الوقت الكافي لإعادة عمل كل المواد التي لديك في المخازن؟ فهل يمكنك التأكد من أن جميع موادك التدريبية ستتضمن جميع التعديلات؟ وهل يمكنك أن تضمن أن المواد لن تتسخ أو تتلف في أثناء تخزينها؟ وفي الواقع، ربما يكون من الأفضل أن ترمي بالنسخ الإضافية بعيداً.

وربما يتعارض هذا مع التوجه اليوم إلى الحفظ وإعادة التدوير، ولكن لا حاجة تدعو إلى ذلك. أولاً، ركز على التأكد من أن العدد الصحيح لمن يحضرون الدورة. ثم انظر نظرة مدققة للمواد التدريبية. وافحصها لترى ما إذا كانت قد طبعت على وجه واحد أو على وجهين. فإذا كانت المواد قد طبعت على وجهين، فمعنى هذا أن هناك توفيراً بنسبة (٤٠) إلى (٥٠) فى المائة فى استخدام الورق والتكلفة.

انظر ما إذا كان من الممكن طباعة المواد التدريبية على ورق معاد تدويره. وبدلاً من رمى المواد الزائدة فى سلة المهملات، انزع الأوراق من ملازمها ورتبها حتى يتسنى لإحدى شركات تدوير الورق أن تأتى وتجمع نفايات الورق. أعد الملازم إلى مركز الطباعة أو النسخ أو احتفظ بها إذا كان يجب عليك هذا. وعلى الأقل يمكنك إعادة استخدامها بسرعة؛ لأنها سوف تحفظ المواد لأى دورة من دوراتك.

وإذا كان لديك الآن انطباع أنى لا أحبذ تخزين أى شىء، فأنت قريب جداً من الحقيقة. وربما يبدو هذا نقيضاً للغريزية؛ لأن المدربين يجدون راحتهم شيئًا ما فى احتفاظهم بكميات كبيرة من المواد التدريبية. وهم أيضًا يجدون صعوبة فى رمى أى شىء -فأنت لا تعرف أبداً متى قد تحتاج إليها.

والمشكلة فى التخزين هى أنه لن يمكنك أبداً الوقوف عند حد حياله. فكمية المواد التى يتعين عليك تخزينها سوف تزداد دائماً لتفوق المساحة المتاحة للتخزين. ويتعين أن تتوافر النظم الجيدة لمساعدتك على إيجاد المواد التى تحتاج إليها، وهناك دائماً خطر من أن تتلف المواد فى أثناء تخزينها.

والتخزين مكلف جداً. اسأل مديرك المالى كم يكلف المتر المربع من مساحة الأرضية شركتَك؟ فهذا مال محصور، ولا يدر ربحاً ولو قليلاً. فالمواد المخزنة لا تضيف قيمة إلى العمل حتى تتم إزالتها من المخزن، وهى إما أن تستخدم أو تباع.

توفير المواد فى الوقت المناسب:

وهذا المفهوم لعملية عدم التخزين يسمى مفهوم "فى الوقت المناسب". وهو أحد الأفكار التى وردت إلينا من اليابان. والفكرة هى أنك تدرب مورديك على تسليم المواد التى تحتاج إليها فى الوقت الذى تحتاج إلى استخدامها فيه بالضبط. ومثال ذلك، أن تصل إلى السوق دفعة جديدة من معجون الأسنان مع بيع آخر أنبوبة من معجون الأسنان كانت على الرف.

ولا يتعين أن يكون موردوك جيدى التنظيم فحسب، بل أنت أيضًا يجب أن تكون قادرًا على استخدام المواد فى الحال. فإذا لم تقم بذلك فسوف يعلوك جبل من المواد التدريبية.

ويبدو أن هذه العملية غريبة إلى حد ما على بعض الموردين البريطانيين...

> تولت شركة كوماتسو، الشركة اليابانية لتصنيع البلدوزرات، إدارة أحد المصانع التى كانت مملوكة لشركة كاتربلر فى شمالى إنجلترا. ومن أجل مراعاة إجراءات الاتحاد الأوروبى، لجأت الشركة اليابانية إلى استخدام نسبة من قطع الغيار المصنعة محليا فى البلدوزرات. أحد هذه القطع كان خزان الوقود. وسألت كوماتسو أحد الموردين متى يقوم بتوريد الخزانات.
>
> أجاب: فى الأسبوع القادم.
>
> ردت الشركة اليابانية: لا، أنت لم تفهم. فى أى يوم؟ وفى أى ساعة؟

ولا يعنى هذا أن اتجاهًا كهذا لا يمكن نقله إلى الثقافة الغربية. كما لا يعنى أنه يتعين على كل موظف بالشركة القيام بالتمارين الرياضية، ثم يغنى للشركة أغنية قبل بدء العمل فى الصباح. ويوجد بإنجلترا العديد من متاجر ماركس وسبنسر، التى تضم مناطق للمبيعات فى الدور الأول، حيث كانت توجد فى السابق غرف التخزين.

وتطبيق منهج "الوقت المناسب" على التدريب معناه أنك تحصل على نسخ من المواد التدريبية قبل أن تجرى الدورات التدريبية مباشرة. وعلى هذا النحو سوف يتعين عليك فقط أن تجد مساحة للتخزين لنحو أربعة صناديق فى الوقت الواحد. والشىء المهم حول هذا هو أنه يتعين على من يتولى الطباعة أن يجد مساحة لتخزين الورق والملازم.

وحتى ولو كنت تقوم بتصوير المواد بنفسك، فمن الأفضل أن تتولى طباعة ما تحتاج إليه من مواد فى الوقت الذى تحتاج فيه إليها؛ ذلك أن المال المدخر فى المواد الخام أقل من المال المدخر فى المنتج النهائى.

وهناك إغراء دائمًا بأن تطلب المواد التدريبية للعام ككل؛ لأنه يمكنك الحصول على تخفيض أفضل ممن يتولى الطباعة. فكر بعناية قبل أن تقوم بهذا. وهل موادك التدريبية جيدة وشركتك مستقرة إلى درجة أن المواد لن تحتاج إلى مراجعة فى أثناء العام القادم؟ فمن الممكن أن يعد استبعاد المواد أو إعادة كتابتها مكلفًا بنصف تكلفة المخزون فى العام.

وقارن أيضًا بين المدخرات التى تحققها بالتخفيض بما يتعين عليك دفعه فى مقابل التخزين الزائد. قدِّر تكلفة الجرد الفعلى للمخزون والمواد التالفة. واسأل ما الذى تفعله أيضًا بالمال الذى "استثمرته" فى المخزون.

حفظ النسخ الأصلية:

كل هذا يفترض أن لديك نظامًا رائعًا لتخزين النسخ الأصلية وتنقيحها واسترجاعها من أجل الدورة. وأحد القرارات الأولى التى يتعين عليك اتخاذها هو أين يتم تخزين الأصول. والخيارات الرئيسية هى: مع المدربين، أو مع مسؤول التدريب، أو مع من يتولى الطباعة. والاختيار الأخير لمكان التخزين يعتمد على أمن الأصول واستقرار الدورة. فإذا كانت إحدى الدورات مستقرة ويتم عقدها مرات عديدة فى العام، فيمكن أن يكون من الملائم تخزين الأصول بإدارة الطباعة، ولن تحتاج إلا إلى مكالمة هاتفية للاتصال بإدارة الطباعة للحصول على مزيد من النسخ.

ولقد أصبح التخزين الإليكترونى للأصول أكثر عملية. فحينما تكون هناك حاجة إلى مزيد من المواد التدريبية، يتم "استرجاع" الأصول الرقمية ثم تطبع المواد. ومن الممكن أيضًا إنشاء وثيقة فى الحاسب الآلى الشخصى، وإرسالها إليكترونيًا إلى إدارة الطباعة لطباعتها وإنهائها.

راعِ أمن ورقك وأصول الطباعة الإليكترونية بكل جدية. فينبغى أن تحفظ الأصول فى صناديق للملفات، وأن توضع الصناديق فى دولاب مقفل، أو تخزن على الأرفف فى غرفة آمنة.

ومع الأصول الورقية ينبغى أن تحفظ كل نشرة أو جزء فرعى من ملزمة الطالب فى حفيظة بلاستيكية لحفظ الوثائق. وينبغى أن يوضع على الحفيظة لوحة تعرف الأصل وتقدم تعليمات لإدارة الطباعة حول كيفية نسخ الأصول وتدويرها (انظر الشكل ٨-٤).

الشكل (٨-٤) مثال لوضع لوحة أصل مطبوع

الوحدة ٧ - آراء
- تطبع على وجه واحد
- يتم تخريم الورق بأربعة ثقوب
- تطبع على ورق أبيض معاد تدويره، مقاس A4.

وينبغى أن يكون هذا كافياً بالنسبة للوظائف البسيطة نسبياً. أما بالنسبة للمواد الأكثر تعقيداً فينبغى أن توفر أيضاً شكلاً صورياً للطباعة. والشكل الصورى هو مثال للمواد فى صورتها النهائية، حتى يتسنى للطابعين أن يروا بالضبط كيف ينبغى إخراج المواد.

وعندما تطلب طباعة المنشورات، اطلب من الطابع أن يضع المنشورات مباشرة فى الملف الذى سوف تستخدمه فى أثناء الدورة. ولن يستغرق هذا من الطابع وقتاً طويلاً، ولكنه سيوفر لك قدراً كبيراً من الوقت والمضايقة.

المنشورات فى مقابل ملزمة المواد:

عندما أرى دورة بها عدد كبير من المنشورات، فإنى أبدأ فى التشكك من أنها باتت متقادمة (فإخراج منشور آخر أسهل من تنقيح وإعادة طباعة ملزمة الطالب). ويصبح هذا الشك أقوى إذا لم يستخدم المدرب المواد الموجودة بالملزمة استخداماً كاملاً.

مراجعة خطة الدرس:

تأكد أن لديك الوقت الكافى لكى تعد نفسك لتدريس الدورة. فإذا لم تكن على معرفة بالدورة، فيمكن أن تستغرق يوماً كاملاً مقابل الإعداد لكل ساعة من تقديم المدرب. أما من أجل القيام بدورة عادية لمدة خمسة أيام فلن تحتاج إلى أكثر من ساعة واحدة لتصفح خطة الدرس.

ولا يهم قدر معرفتك بالدورة، ولا تنخدع بإغفال هذه الخطوة تماماً. فمعرفتك بالدورة توفر لك ما يذكرك بكل ما أنت بحاجة إلى القيام به قبل الدورة وفى أثنائها. والثقة المفرطة تؤدى إلى كارثة.

الحصول على المعدات السمعية والبصرية والأشرطة:

ينبغى أن يضم وصف الدورة قائمة كاملة بكل المعدات السمعية والبصرية اللازمة للدورة، من قبيل:

- أجهزة البروجكتور.
- قوائم عرض اللوحات التوضيحية.

- أجهزة التسجيل.
- مسجلات وكاميرات الفيديو.
- أجهزة الحاسب الآلى والطابعات.

المواصفات الفنية بحاجة إلى أن تكون جد دقيقة حين تطلب أو تؤجر معدات الفيديو والحاسبات الآلية. وهناك العديد من المقاييس المختلفة، وإذا كانت المعدات التى يتم إمدادها غير متسقة مع الأشرطة أو البرامج الجاهزة الخاصة بك، فلن تكون قادراً على استخدامها.

وأكثر المقاييس شيوعًا هو نظام الـ VHS بالنسبة للفيديو ونظام IBM بالنسبة للحاسبات الآلية الشخصية. وأقول مقاييس، ولكن حتى هذه "المقاييس" الشائعة يوجد بينها العديد من الاختلافات.

أجهزة البروجكتور:

توفر معظم مواقع التدريب جهاز بروجكتور على الأقل. فليس هناك فارق كبير بين أجهزة البروجكتور المتاحة، على الرغم من أن هناك خاصيتين ينبغى الانتباه إليهما. الأولى هى وجود لمبة داخلية احتياطية يمكن تغييرها بسرعة وبسهولة بتحويل المقبض. والثانية هى القدرة على "توليف" العدسة حتى يتسنى تقليل الانحرافات ذات اللونين الأزرق والبرتقالى.

قوائم عرض اللوحات التوضيحية:

افحص القائم لتتأكد أن أطر عرض الشرائح الشفافة لا تعوق حركة العمود الذى يدعم أعلى العدسة. وتبدو قوائم عرض اللوحات التوضيحية أجزاء غير ضارة، ولكنها قد تكون كالفخ لمن لا ينتبه. وها هى بعض المؤشرات التى ينبغى أن تبحث عنها:

الارتفاع: تأكد من إمكانية ضبط القائم بالنسبة لقصر المدرب أو طوله.

الـــوزن: إذا كان يتعين عليك نقل قائم عرض اللوحات التوضيحية، فتأكد من وزن القائم غير الممتد وحجمه.

الصلابة: تأكد من عدم التفاف القائم أو انثنائه عند الكتابة عليه.

طريقة إمساك الورق:

انظر إلى طريقة إمساك الورق. فيمكن أن تكون من خلال مشبك مزود بزنبركى أو من خلال مشبكين. تأكد أن المشابك متوافقة مع الفتحات الموجودة بورقة اللوحة التوضيحية. (ولماذا لا يوجد مقياس فى هذا؟) إن العديد من هذه القوائم توجد بها مشابك ذات مسامير تجعل من الصعب ثقب الأوراق جيداً.

وطريقة المشبك فى الإمساك بالورق لها ميزة تتمثل فى عدم الحاجة إلى مساحة معينة للفتحات، ولكنها لا تثبت الأوراق جيداً. وبعض الطرق تستخدم قضيب التثبيت، ولقد رأيت شخصين يقومان بإدخال الورق تحت قضيب التثبيت، أحدهما ممسك بالقضيب والآخر يدفع بالورق إلى المشابك!

افحص القائم لترى ما إذا كان القائم سيثبت الأوراق منفصلة، إما بنفسه أو بالإضافة على الورق. إن هذه الخاصية ضرورية إذا كان لديك مجموعات فرعية تقوم بتقديم التقارير إلى الفصل الدراسى الرئيسى.

مسجلات الفيديو:

يعد نظام الـ VHS أكثر نظم الفيديو شيوعاً، ولكنه للأسف يأتى فى ثلاثة مقاييس مختلفة: بال PAL، وإن تى إس سى NTSC، وسيكام SECAM، لوحة للبلد الذى تكون فيه. (انظر الملحق فى نهاية هذه الكتاب من أجل تفسير هذه الاختصارات). وتستخدم معظم البلدان الأوروبية نظام بال. أما فرنسا والاتحاد السوفييتى السابق فيستخدمان نظام سيكام، وتستخدم الولايات المتحدة نظام إن تى إس سى.

وإذا لم يمكنك شراء أو استئجار مسجل فيديو يعمل على أنظمة بال وسيكام وإن تى إس سى، فسوف تكون بحاجة إلى التأكد من أن كل أشرطتك تعمل بنفس النظام الذى تستخدمه آلتك. ويمكنك فحص هذا بالنظر إلى اللافتة التى على المُسَجِّل أو الشنطة التى تحويه. وثمة مقياس مختلف عادة ما يستخدم متعقب الصوت بسرعة مختلفة، وينتج خطوطاً أفقية تظهر على الشاشة.

أما إذا كانت أشرطتك تعمل بنظام مختلف، فسوف تكون بحاجة إلى تحويلها بالاستعانة بأحد بيوت الفيديو المتخصصة. وثمة كلمة تحذير - إذا كانت أشرطتك منتجة تجارياً، فربما تخرق حقوق المالك إذا حولت الشريط؛ لذا حين تشترى شريطاً تجارياً تأكد أنه يعمل وفق النظام الذى تستخدمه.

وإدخال الكامكوردرز - (Camcorders) أى كاميرات الفيديو المحمولة المزودة بمسجل فيديو بداخلها - قد أدى إلى صيغتين جديدتين (زائد الاختلافات): فى إتش إس - سى VHS-C و ٨ مم 8 mm. ولا يعد هذا مشكلة إذا كنت تستخدم خاصية إرجاع الشريط فى أثناء الدورة، ولكنه سيسبب المشكلات إذا أردت إعطاء الطلاب أشرطتهم ليأخذوها معهم. ويتعين أن يتم نسخ شريط فى إتش إس - سى VHS-C وفقًا لشريط قياسى أو يثبت بحامل خاص قبل مشاهدته على مسجل فيديو منزلى. أما الشريط ٨ مم فيتعين نسخه على شريط قياسى.

أما جهاز العرض الأحدث فهو سوبر فى إتش إس Super VHS. وشريطه بنفس حجم شريط فى إتش إس VHS العادى. ويمكن تشغيل شريط ال VHS العادى على جهاز عرض سوبر فى إتش إس Super VHS، ولكن شريط سوبر فى إتش إس Super VHS لا يمكن عرضه على جهاز عرض VHS.

ومسجلات الفيديو الحديثة يعتمد عليها كثيراً، ولكن أكثر المشكلات شيوعًا هى رؤوس التسجيل المتسخة والوصلات التالفة. والعرض الرئيسى لرأس التسجيل المتسخ هو تداخل الصوت وتشوشه. ويمكن حل هذه المشكلة بسهولة باستخدام شريط فيديو خاص بتنظيف رأس التشغيل. ولقد صنعت شركة سكوتش Scotch نسخة مزودة برسالة فيديو تذاع على الشريط قبل التسجيل، ونغمة صوتية. ويظل الشريط يعمل إلى أن تصبح النغمة صافية والرسالة واضحة.

المسجلات السمعية:

لقد كانت الأشرطة السمعية تعمل وفق مقياس عالمى حتى إدخال الأشرطة الرقمية. ولا يوجد ثمة فرق كبير فى الاختيار بين أنواع المسجلات المختلفة. ومن المناسب أن تكون المسجلات مزودة بميكروفون داخلى. وتقدم لمبة مؤشر البطارية تحذيراً مبكراً بضعف البطارية، وتساعد فى منع تلف التسجيلات. ومن المحتمل أن تكون أكثر المشكلات شيوعًا فى أى مسجل سمعى هى:

- البطاريات الضعيفة.
- رأس التشغيل المتسخ.
- مسمار التدوير والبكرة الدوارة المتسخان.

وإذا كنت تصادف صوتًا ذا نوعية رديئة للشريط، فافحص البطاريات أولاً، ثم استخدم شريط تنظيف رأس التشغيل. وإذا استمرت المشكلة، ارجع إلى دليل الاستخدام، ونظِّف البكرة الدوارة ومسمار التدوير. وتعمل البكرة الدوارة على تحريك الشريط. أما مسمار التدوير فهو عجلة مطاطية تمسك بالشريط ليكون فى مقابل العجلة الدوارة.

الحاسبات والطابعات:

والموقف مع الحاسبات الآلية شبيه إلى حد كبير بموقفنا مع الفيديو - أى المقاييس المختلفة ذات الاختلافات العديدة. تأكد دائمًا من أن حاسبك الآلى يطابق متطلبات النظام المطبوعة على حزمة البرامج أو فى كتيبات تشغيل البرامج. ويبين الملحق رقم (٤) خصائص الحاسب الآلى بمزيد من التفصيل.

الحصول على الإمدادات:

تعد الإمدادات أشياء استهلاكية تحتاج إليها فى كل دورة - وثمة عادة فى أنها تأخذ فى النفاد عند حاجتنا إليها. وقوائم المراجعة التى يعدها المدربون والمبينة فى الملحق رقم (٧) تقترح اختيار الإمدادات التى سوف تحتاج إليها فى أثناء الدورة. وإنها لفكرة جيدة أن تستخدم قوائم المراجعة قبل بداية كل دورة لضمان أن لديك المخزون الكافى من الإمدادات.

أدوات التثبيت:

من شبه المؤكد أن كل دورة تجريها سوف تشتمل على عرض اللوحات التوضيحية أو الملصقات على الحائط. وإذا كنت تعمل فى غرفة تدريب مصممة لهذا الغرض، فلابد أن تجد بها مسامير ودبابيس حائط مثبتة على الحائط لعرض الملصقات واللوحات. وإنه لقانون عالمى غير مكتوب مفاده أنك لابد ستحتاج إلى مساحة للعرض أكبر مما هو متوافر.

ويعد الشريط اللاصق أفضل طريقة معروفة لتثبيت اللوحات على الحوائط. وإذا كنت منتبهاً فينبغى عند رفع اللوحات أو الملصقات عن الحائط ألا تنزع معها الدهان أو ورق الحائط.

ويعد البلو تاك Blu-tack أقل إرضاء، حيث إنه من الصعب إزالته دون أن يترك أثرًا فى الحائط. وثمة فكرة لإزالة البلو تاك وهو فرد قطعة أخرى منه على كرة صغيرة، ثم تدحرجها على الحائط ومن ثم تلتقط القطع مثل كرة الثلج. والقيام بذلك على هذا النحو يقلل من احتمالات إزالة الدهان.

ورق اللوحات التوضيحية:

الفتحات الموجودة بورق اللوحات التوضيحية ينبغى أن تحازى المشاجب المثبتة على قائم عرض اللوحات التوضيحية. وبعض المشاجب تثبت معًا، مما يصعب معه قلب الأوراق. وإحدى طرق التغلب على هذه المشكلة هى شراء الأوراق ذات الثقوب، ولكن هذا من شأنه الإبقاء على الثقوب مما يصعب معه إعادة وضع الأوراق على القائم. وثمة طريقة أخرى لحل هذه المشكلة وهى شراء الأوراق المثبتة معًا بلاصق مثل الأوراق التى تتخذ لكتابة الملاحظات.

والإحداثى المربع الشكل المطبوع بشكل باهت على الورق يساعدك فى رسم الأشكال ويحافظ على استواء كتابتك. وإذا تأملنا كمية الورق الذى يرمى به مع نهاية كل دورة، فإنها ستكون فكرة جيدة إذا اشترينا أوراق اللوحات التوضيحية من الورق المعاد تصنيعه.

أقلام الكتابة على اللوحات التوضيحية:

توجد أنواع مختلفة عديدة لأقلام الكتابة على اللوحات التوضيحية: منها ما يعمل بالكحول، ومنها ما يعمل بالماء، ومنها الأقلام الجافة. واللونان الأسود والأزرق هما أفضل الألوان للقراءة من قبل من يجلسون فى مؤخرة الفصل، فى حين أن الأحمر والبرتقالى هما أسوأ هذه الألوان. وينبغى أن يكون عرض سن القلم ٥ مم على الأقل.

وينبغى الكتابة على السبورات البيضاء بأقلام الحبر الجاف فقط. فلقد أتلفت العديد من السبورات البيضاء من جراء الكتابة عليها باستخدام الأقلام ذات الحبر الثابت. وإذا حدث هذا لك، فلا ضير إذ توجد طرق عديدة يمكنك استخدامها لإزالة العلامات.

أولاً، هناك البخاخات التى يتم تسويقها من قبل شركات خاصة. فإذا لم تصادف أيًا من هذه البخاخات حين الحاجة إليها، فيمكنك أن تجرب بخاخات أخرى عادية من نوع سنوباك Snopake ومرققات القوام الخاصة بالسائل المستخدم. وثمة طريقة فعالة ولكنها طويلة وهى الكتابة على ما سبق أن كتب بالحبر الثابت باستخدام قلم الحبر الجاف. ثم استخدم قطعة قماش جافة لإزالة ما كتب بالقلمين معًا. وحيث إن هذه الطريقة متعبة تمامًا، فإنها تعلمك ألا تستخدم الأقلام الخطأ على السبورة. ويمكنك أيضًا محاولة استخدام الممحاة المطاطية لإزالة الكتابة.

ويقول مصممو بعض الأقلام المائية إنه يمكن استخدام تلك الأقلام للكتابة على السبورة. وهذا صحيح، ولكن الكتابة بها يمكن إزالتها باستخدام رقعة قماش. ولكن هذه العملية يمكن أن تتسم بالفوضى والقذارة.

ويلجأ بعض المدربين إلى استخدام طريقة وقائية بحظر استخدام جميع الأقلام ما عدا أقلام الحبر الجاف. ولكن المشكلة الوحيدة فى ذلك هى أن أقلام الحبر الجاف ليست مناسبة تماماً للكتابة على ورق اللوحات التوضيحية. إذ إن الخطوط التى تكتبها هذه الأقلام لا تكون واضحة بالشكل الكافى لمن يجلسون فى مؤخرة الفصل حتى يتسنى لهم قراءتها، بالإضافة إلى أن الألوان ليست قوية بما يكفى.

وإنى أفضل استخدام الأقلام المائية للكتابة على ورق اللوحات التوضيحية. فإذا عرض لك استخدام هذه الأقلام على السبورة البيضاء، فليس من الصعب كثيراً إزالة آثار الكتابة باستخدام رقعة قماش. وثمة ميزة أخرى لاستخدام الأقلام المائية وهى أنك لا تقضى اليوم كله فى تنفس الروائح الكحولية.

ارمِ أقلام الكتابة على اللوحات التوضيحية بمجرد جفاف الحبر الذى بداخلها. والتقاط القلم نفسه للكتابة بشكل متكرر هو مصدر متتالٍ للإحباط. ولن يجدى نفعاً هز الأقلام أو قلبها على رؤوسها سوى الحصول على بضع دقائق إضافية من عمر القلم. وأنصحك بأن تجلب معك أقلامك اللازمة للكتابة على ورق اللوحات التوضيحية، حيث إن ما يتوافر من أقلام فى عدد من مواقع التدريب منهك وغير مناسب.

الأقلام الخاصة بالشرائح الشفافة:

ثمة نوعان من الأقلام لعرض الشرائح على البروجكتور: أحدهما ثابت والآخر مائى. وبصفة عامة تعد الأقلام ذات السن المتوسط أفضل الأقلام كثافة فى الكتابة، ولكن ربما تجد أنك ستكون بحاجة أيضاً إلى مجموعة من الأقلام الجيدة. وتبدو الألوان الأحمر والأزرق والأخضر والأسود جيدة على الشرائح الشفافة.

استخدم الأقلام ذات اللون الثابت إذا كنت لا تريد محوها. والأقلام المائية مفيدة إذا كنت تحتاج إلى عمل تصحيحات أثناء الكتابة، أو إذا كنت تريد إعادة استخدام الشريحة، ولكن تنظيف الشريحة قد يشوبه شىء من القذارة. وثمة خيار آخر وهو وضع شريحة شفافة فارغة أعلى الورقة ثم الكتابة عليها بحبر ثابت. وأنا أفضل استخدام هذه الطريقة

حتى ولو كنت أستخدم الأقلام المائية؛ لأن استبعاد الورقة الأعلى أسهل من تنظيف شريحة شفافة معدة لهذا الغرض.

وأيًا كان ما تفعله فلا تخلط نوعى الأقلام معًا. اشترِ الأقلام المعروفة بجودتها. وعلى سبيل المثال، تقوم شركة ستايدلر Staedler بصناعة أقلام ذات حبر ثابت ذات برميل أسود، وأقلام مائية أخرى ذات برميل رمادى. والأقلام ذات الحبر الثابت لا تكتب دائمًا بصورة جيدة على بعض أنواع الشرائح الشفافة. وإذا صادفتك مشكلة من هذا النوع، حاول أن تستخدم أقلامًا مائية عوضًا عنها.

فحص إمدادات الدورة:

بعض الدورات أكثر تعقيداً من بعضها فيما يتعلق بالإعداد. واستعراضك لخطة الدرس سوف يذكرك بما يجب عليك فعله.

خصائص الدورة:

يصعب عليك دائما حين تتولى تقديم العديد من الدورات المختلفة أن تتذكر بالضبط ما الذى يتعين إعداده. أما نوع التفصيلات التى تحتاج إلى تذكرها فهى:

- **كم عدد الغرف التى تحتاج إليها الدورة؟**
- **كم مرة نطلب القهوة؟**
- **ما هى مواعيد بدء الدورة ونهايتها؟**
- **أى أشرطة الفيديو التى نحتاج إلى إحضارها؟**

وتتضاعف هذه المشكلة حين تتولى التدريب بعيداً عن محل سكنك. وربما تعتمد على شخص آخر ليتولى إعداد الفصل الدراسى، ولعمل كل الترتيبات اللازمة.

وكما اقترحت سابقًا، يمكنك استعراض خطة الدرس للإجابة عن هذه الأسئلة، ولكنك بحاجة إلى طلب الإمدادات قبل وقت طويل من بدء الإعدادات المستفيضة لدوراتك. وحل هذه المشكلة هو أن يكون لديك وصف لكل دورة تجريها. ووصف الدورة لا يحتاج سوى صفحتين أو ثلاث على أقصى تقدير. ويقدم الشكل (٨-٥) مثالاً لذلك.

الشكل (٨ - ٥) مثال لوصف دورة

إدارة المشاريع
وصف الدورة

المكان
فى الموقع

المدة
يومان

المواعيد
٨,٣٠ صباحًا - ٤,٣٠ بعد الظهر

القاعات
قاعة تدريب واحدة
قاعة واحدة للاستراحة

الزى
زى العمل العادى

فترات الاستراحة (*)
شاى وبسكويت ٨,١٥ صباحًا،
و ١٠,٠٠ صباحًا، و٢,٤٥ بعد الظهر

الغداء
١٢,٣٠ ظهرًا

مواد الدراسة
مادة لكل طالب

الشرائح
مجموعة واحدة

النشرات
مجموعة واحدة

الجداول البيانية
مجموعة واحدة
أشرطة سمعية وبصرية
(إدارة المشاريع - بنظام VHS)

معدات الحاسب الآلى
حاسوب آلى مزود بنسخة ميكروسوفت ٤

تابع - الشكل (٨ - ٥).

المعدات السمعية والبصرية

OHP + شاشة

مشغل أشرطة + VHS شاشة عرض + وصلات (**)

قائمان لعرض اللوحات (واحد فى كل غرفة) الفيديو

ورق لوحات توضيحية حديث

أقلام حديثة للكتابة على اللوحات التوضيحية

وصف الدورة

إدارة المشاريع: ورشة عمل لمدة يومين.

يركز اليوم الأول على بناء المهارات (من بينها التحليل النقدى والبيانات)،

ويتناول:

ما هو المشروع؟

ما هى إدارة المشاريع؟

مراحل المشروع

مثال لأحد المشاريع

قيادة الفريق

دراسة حالة

عدد الحضور

٦ – ١٢ (حد أدنى – حد أقصى)

٨ – ١٠ فى أفضل الأحوال

موعد الدورة

الأربعاء والخميس

١٤ و ١٥ أكتوبر (تشرين الثانى)

المدرب

أندى تراينور

عمل ما قبل الدورة (أسبوع واحد على الأقل قبل الدورة) - مناقشات مع المدير - اختيار المشروع المناسب - إكمال المصطلحات المرجعية

(*) يرتبها المسؤول المحلى للدورة

(**) لا يمكن عقد الدورة بحضور أقل من العدد الأدنى

وأنا عـادة أرسل إلى زبائنى نسـخـة من وصف الدورة عند تأكيد مـواعـيـد الدورة. وسوف تلاحظ أننى أقدم وصفًا مفصلاً لمعدات الحاسب الآلى وأجهزة الفيديو. وهذا من أجل تجنب الارتباك من عدم القدرة على تشغيل الشريط، أو تشغيل البرامج على معدات عميلك. كما أنى أوضح أيضًا نوع المعدات التى سوف أحضرها، وكذلك نوع المعدات التى يتعين على العميل إحضارها.

قائمة فريدة:

يعد وصف الدورة كافيًا بالنسبة للدورات القصيرة والمباشرة. أما الدورات ذات الإمدادات المعقدة فتحتاج إلى ما يعادل وصف الدورة، أو قائمة مراجعة بالنسبة لكل وحدة. وقائمة المراجعة هذه تفصل البنود التى تحتاج إليها لإعداد الوحدة أو الحصول عليها. ونحن نطلق على المجموعة الكاملة لقوائم المراجعة "قائمة فريد" Fred's list تكريمًا لأحد زملائنا الذى ساعدتنا قوائمه من خلال الإمدادات التى وفرها لإحدى الدورات المحيرة بصفة خاصة. وأنت مازلت بحاجة إلى وصف للدورة من أجل المتطلبات العامة للدورة. وقوائم فريد هى من أجل عيون المدربين وحدهم - فهذه القوائم مفصلة لدرجة لا يمكن للعميل أن يستفيد منها.

خطط ترتيب المقاعد:

عندما يسألنى الطلاب عن كيفية اختيارى لخطة ترتيب المقاعد، فإنهم يشعرون بالإحباط حين يعلمون بساطة المعايير التى أحتكم إليها فى ترتيب المقاعد. (فهم يتشككون أنى أستخدم إحدى الطرق النفسية المعقدة.)

وهنالك طريقتان أساسيتان لإجلاس الطلاب فى الدورة. الأولى جعل كل طالب يجلس بجوار شخص يعرفه، والثانية إجلاس الطالب بجوار شخص لا يعرفه. وإحدى ميزات الدورات المقيمة هى فرصة مقابلة أناس ذوى خلفيات مختلفة. ومن أجل تغذية هذه التوجه فإنى غالبًا ما أرتب المقاعد بحيث يجلس كل طالب بجوار شخص لا يعرفه.

أما إذا كانت الدورة تستهدف بناء روح الفريق، فإنى أجعل المشاركين يجلسون ضمن مجموعات العمل الطبيعية الخاصة بكل مجموعة. وهذا الموقف هو من بين المرات القليلة التى أضم فيها المديرين وموظفيهم فى المجموعة نفسها. هذا، رغم أن وجود أحد المديرين مع بعض موظفيه فى الدورة نفسها يمكن أن يجعل من الصعب بالنسبة لكلا الطرفين التصرف بشكل طبيعى.

وقبل أن تتخذ أى قرار بشأن خطة ترتيب المقاعد يتعين أن يتوافر لديك بعض البيانات عن الطلاب المشاركين فى الدورة. إذ تضم نماذج التسجيل معلومات تشير إلى ما إذا كان المشاركون يعرفون بعضهم البعض. أنظر ما إذا كان يعملون فى المكان نفسه، أو ما إذا كانوا ضمن المنظمة نفسها، أو يعملون تحت إدارة المدير نفسه. وبالرغم أن هذا المنهج ليس بديلاً عن المعرفة المحلية، إلا أنه يحمل معدلاً عاليًا للنجاح. وفى غياب هذه البيانات، فإن أى خطة عشوائية لترتيب المقاعد تؤدى الغرض نفسه. وإن جلوس الطلاب فى مجموعات فرعية يساعد الإمدادات (وكذا ذاكرة المدرب) إلى حد كبير.

وإذا كنت تعرف الطلاب معرفة كافية، فربما يمكنك تجنب إجلاس بعض من لا يتوافر بينهم قدر من التكيف إلى جوار بعضهم. ومن ناحية عملية، فالتنبؤ بتفاعل (٢٠) فرداً صعب لدرجة أنه لا يتوافر معه الوصول إلى قرار صحيح. ووجود العديد من المعايير يجعل من المستحيل إيجاد خطة مناسبة لترتيب مقاعد المشاركين فى الدورة.

توزيع المجموعات الفرعية:

إن الخط العريض للحفاظ على بساطة المعايير ينطبق أيضًا على توزيع المجموعات الفرعية. وتشكيل المجموعات الفرعية ينبغى أن يتطابق مع أهداف الدورة. والمجموعات المختلفة تسمح للمشاركين بأن يتعلموا المزيد عن الإدارات الأخرى. أما المجموعات المتجانسة فتسمح للمشاركين بالمشاركة فى المعرفة والتجربة.

انتبه لاستخدام معايير الجنس أو العمر أو النوع أو الديانة أو الجنسية فى تشكيل مجموعات الفرعية. ويجب أن يكون لديك سبب تدريبى جيد لاستخدام هذه المعايير. و"الفصل بين البنات" ليس معياراً جيداً فى تشكيل المجموعات الفرعية. وإعطاء المشاركين تطبيقًا عمليًا فى إدارة التنوع يعد سببًا أفضل. أما معايير الاختيار الآمن فى تشكيل المجموعات الفرعية فهى تجربة المشارك فى الدورة ومكان عمله ووظيفته.

دمج المجموعات الفرعية:

إن الطريقة الجيدة لتحقيق الانهيار العصبى هى تغيير أعضاء المجموعة الفرعية عند كل تمرين. ومن أجل الحصول على انهيار عصبى أفضل، حاول ترتيب المجموعات بحيث يكون كل طالب مع نهاية الدورة قد عمل مع جميع الطلاب فى الدورة.

بعد ساعات قليلة من غسيل المخ سوف تتوصل إلى استنتاج أن عمليات دمج معينة فقط للدورة وحجم المجموعة توفر حلاً كاملاً.

إعداد غرفة التدريب:

إن إعداد غرفة التدريب، وفحص المعدات، ووضع الملصقات، وتوزيع المواد الدراسية على (٢٠) فرداً يمكن أن يستغرق ما يقرب من ساعتين. وإذا كانت غرفة التدريب متاحة قبل بدء التدريب بيوم أو ليلة، فإني أوصى بإعداد الغرفة وقتها - فلا يزال يتوافر لديك الليلة كاملة للتعرف على أية مشكلة. وليس يوجد أسوأ من محاولة تشغيل مسجل الفيديو أثناء وجود الطلاب. ومن الأفضل أن تأتى بمن تثق فى قدرته على إعداد الغرفة لك.

وبالطبع فإن إحضار شخص ما لإعداد غرفة التدريب لك ليس مجديًا فى كل مرة. فإن الأمر يستغرق سنوات عديدة لبناء مثل هذا النوع من العلاقة مع أحد الموردين، وأنت عادة لا تأمل فى تحقيق هذا النوع من النجاح - حتى مع أكثر من تثق فيهم من الموردين. وعلى أية حال، فهذه القصة تنطوى على أهمية إعداد غرفة التدريب بأسرع ما يمكن.

إن أحد مواقع التدريب التى كنت أستخدمها لسنوات عديدة قد تفهم احتياجاتى التدريبية لدرجة أنهم كانوا يقومون بإعداد غرفة التدريب لى كما لو كنت أنا الذى أتولى إعدادها. وكان هذا الترتيب جيداً لكلا الطرفين. فلم أكن بحاجة إلى حجز غرفة التدريب فى الليلة السابقة لتجهيز المواد الدراسية، وأن يتولى نادى الإسكواش الملحق بغرفة التدريب إدارة مهام تحقق الربح فى الساعات الأولى من الصباح. وكل ما تعين علىّ فعله هو إعطاء مدير مركز التدريب نسخة من وصف الدورة، ورسم لمخطط الغرفة، وضمان أن جميع المواد التدريبية فى أماكنها.

ولكى أعطيك فكرة إلى أى مدى تم هذا على خير وجه، فلقد صادف أن تأخرت بسبب الازدحام المرورى، ووصلت إلى موقع التدريب وكان بناء الفريق على وشك أن يبدأ كما هو مقرر. وكان الجميع قد تناولوا القهوة حسب ما هو مبين على قائم اللوحة التوضيحية، وأمكننى دخول الفصل، وتشغيل البروجكتور، إلقاء التحية "صباح الخير ومرحبًا بـ ....."

مخطط الغرفة:

تأكد من أن الطاولات والكراسى قد وضعت فى أماكن تسمح للجميع برؤيتك بوضوح، وكذلك رؤية شاشة عرض الفيديو، وشاشة البروجكتور. امش خلال الغرفة وانظر إلى مخطط الغرفة من خلال وجهة نظر كل طالب.

وإذا كنت تريد تشجيع المناقشة بين المشاركين، فتجنب جعل الطلاب يجلسون وظهور بعضهم فى مقابل ظهور البعض الآخر. وترتيب الطاولات على شكل حرف "U" باللغة الإنجليزية يحقق مخططًا جيدًا للغرفة، ولكن لا تلتزم بشكل واحد فقط لمخطط الغرفة. ويمكنك استخدام مجموعات من الطاولات، أو يمكنك عمل فجوات بين الطاولات تسمح بحرية الحركة داخل الغرفة.

المعدات السمعية والبصرية:

ينبغى أن يكون فحص المعدات السمعية والبصرية أحد أولى الأشياء التى تقوم بها أثناء إعدادك للغرفة. وسوف يمنحك هذا وقتًا كبيرًا لاستبدال المعدات أو إصلاحها فى حالة حدوث عطل كبير.

افحص مستوى صوت جهاز الفيديو، ولكن ضع فى اعتبارك أن الغرفة الخالية سيكون الصوت فيها أعلى منه فى غرفة مليئة بالطلاب يمتصون الصوت. وبعد فحص الصوت والصورة، أعد الشريط إلى بدايته. واضبط الشريط بتشغيله إلى حيث تريد أن تبدأ. وربما تكون بحاجة إلى عمل تجربة لنقطة الوقوف الدقيقة، إذ إن بعض المسجلات لا تبدأ عند نفس النقطة التى توقفت عندها. وينبغى أن يساعدك هذا فى تجنب عرض شاشة فارغة وملحوظة حقوق النشر التى تليها قبل العرض. والثوانى القليلة التى يستغرقها مسجل الفيديو لكى يبدأ، سوف تمنحك الوقت لإطفاء الأنوار داخل الغرفة.

ولا يتوافر لدى الناس تسامح كبير لمسجلات الفيديو التى لا تعرض الصورة بمجرد أن يضغطوا على زر التشغيل. فلا بد أن ذلك يعود إلى عدم ثقة أساسية فى التقنية التى يتعاملون معها.

وهذا النوع من عدم الثقة الأساسية فى التقنية قد تبدى لى حين قمت باستئجار أحد أشرطة الفيديو لعرضه على مجموعة من كبار المديرين. وكان الفيديو يتألف من جزأين منفصلين بفترة تتحول فيها الشاشة إلى اللون الأزرق.

وعندما انتهى الجزء الأول، ظن المديرون أن مسجل الفيديو قد أصابه خلل، ومن ثم قاموا بإغلاقه. وفيما بعد قمت بتوقيت الفاصل بين جزأى الشريط. وكان ست ثوانٍ!

وإذا كنت تستخدم مسجلات كاسيت سمعية، قم باختبار التسجيل على كل مسجل كاسيت؛ لتتأكد من عدم ضعف البطاريات، وأن المسجلات تعمل بصورة جيدة.

قم بتشغيل البروجكتور، وباستخدام إحدى الشرائح الشفافة لديك تأكد من أن البروجكتور يعمل جيداً، وأن العدسة نظيفة.

وأنا عادة أنزع المشبك من قائم عرض اللوحات التوضيحية، وأنزع المشابك والأغلفة على ورق اللوحات التوضيحية، لأجعل من السهل قلب الأوراق. كما أنى أرفق بخلف القائم شريطاً لاصقاً حتى يسهل لى لصق الأوراق على الحائط عند الحاجة على ذلك.

المواد الدراسية:

ضع رزم الطلاب وأقلامهم الجافة وأقلام الرصاص والممحوات على الطاولات. استغل هذه الفرصة لعمل فحص نهائى لجودة المواد.

ضع المنشورات فى مكان يسهل الوصول إليه. فإذا كنت تقوم بالتدريب فى مكانك الدائم، فضع فى اعتبارك الاستثمار فى مجموعة من الملفات (العلاّقية). وإذا كان حمل الملفات هو أول اهتماماتك، فإن الملف الكرتونى القابل للتمدد على شكل "الكونسرتينا" [1] سيكون أكثر ملاءمة.

لوحات الأسماء:

لوحات الأسماء ضرورية بالنسبة للساعات القليلة الأولى من بدء الدورة، حتى يتسنى لك القدرة على معرفة أسماء الطلاب. وثمة أنواع عديدة للوحات الأسماء. أبسطها هو كارت من ورق (A4) منثنية طولياً.

وتستخدم الأنواع الأخرى الحروف البلاستيكية الفردية. ولهذه الحروف مشابك صغيرة بالخلف، ومن ثم يمكنك الضغط عليها لتدخل الفتحات التى بكل لوحة. وهذه الحروف لا تستغرق وقتاً طويلاً لإعدادها وفقط، ولكنها أيضاً تمثل إغراء لا يمكن مقاومته من قبل أعضاء "نادى الكلمات المنحوتة التى بلا معنى". وستدهش لابتكارها. ولن تمسك بهم أبداً فى أثناء قيامهم بنحت تلك الكلمات؛ لأنهم يضربون عن العمل حين تتوقعه منهم.

---

(١) وهو شكل شبيه بثنيات آلة الأكورديون. (المترجم)

وأحد الأنواع المألوفة للوحة الأسماء ذو سطح أبيض لامع، يمكن الكتابة عليه باستخدام أقلام الحبر الجاف. ومن السهل إعداد هذه الأقلام، ولكن لا يمكن كتابة الاسم سوى على جانب واحد فقط، ومن السهل تلطيخ الكتابة التى على هذا النحو.

وأحد أفضل لوحات الأسماء التى رأيتها قد صنع فى مقر التدريب بواسطة أحد مراكز المؤتمرات الكبيرة. وكانت القاعدة عبارة عن قطعة من الخشب التى تم قطع جذعها طوليًا. وتم تثبيت كارت الأسماء بواسطة قطعة من مادة (البيرسبيكس) Perspex التى ثنيت إلى نصفين طوليًا. وتتناسب مادة البيرسبيكس فى الجذع الخشبى.

ويمكنك أن تطلب من الطلاب تدوين أسمائهم كجزء من بدء فعاليات الدورة. وهذا يساعد إذا لم تكن واثقًا ممن سيحضر الدورة. وهو يساعد أيضًا إذا لم تكن متأكدًا من النطق الصحيح لأسماء المشاركين فى الدورة.

وإنى أفضل كتابة الأسماء على لوحة الأسماء المعدنية. فهى تسمح لك بأن تقرر أين سيجلس الطلاب، كما ستسهل للطلاب سهولة الحركة.

وضع فى اعتبارك نسخ أو كتابة الأسماء على كلا وجهى لوحة الأسماء. وإذا أمكنك الصمود أمام النكات حول الطلاب الذين لا يعرفون أسماءهم، فستكون قادرًا على رؤية من هم هؤلاء الطلاب ومن أى جانب من الغرفة. وسوف يساعد هذا المشاركين فى إيجاد أماكنهم عندما يمشون فى غرفة التدريب للمرة الأولى.

وثمة حادث واحد أقنعنى بأنه ينبغى كتابة الأسماء على جانبى لوحة الأسماء. وكان هذا فى دورة كان فيها بعض الطلاب يعرفون أسماء بعضهم البعض، فيما عدا الطلاب الذين كانوا يجلسون بجوارهم مباشرة.

إعداد غرف الاتحادات:

قم بزيارة كل غرفة من غرف الاتحادات للتأكد من أن لوحات الحائط الصحيحة هى التى علقت على الجدران. افحص الإضاءة. انظر ما إذا كان هناك عدد كافٍ من ورق اللوحات التوضيحية. اختبر أقلام الكتابة على السبورة للتأكد من أنها ليست جافة.

تأكد من وجود إمدادات كافية لمواد أخرى يتم استهلاكها من قبيل الشريط اللاصق، ودبابيس التثبيت، ومسامير الرسم.

مواد المدرب:

وأخيراً، ضع دليل المدرب والشرائح الشفافة الخاصة به فى مدخل الغرفة. تأكد أن كل الإمدادات التى تحتاج إليها فى متناولك. تأكد أن لديك أحدث نسخة من المواد الدراسية التى أمامك. وبهذه الطريقة سوف تتجنب الارتباك من جراء الإشارة إلى الصفحة الخطأ، أو إلى أحد التمارين التى حذفت منذ ثلاث دورات خلت.

الفحص النهائى:

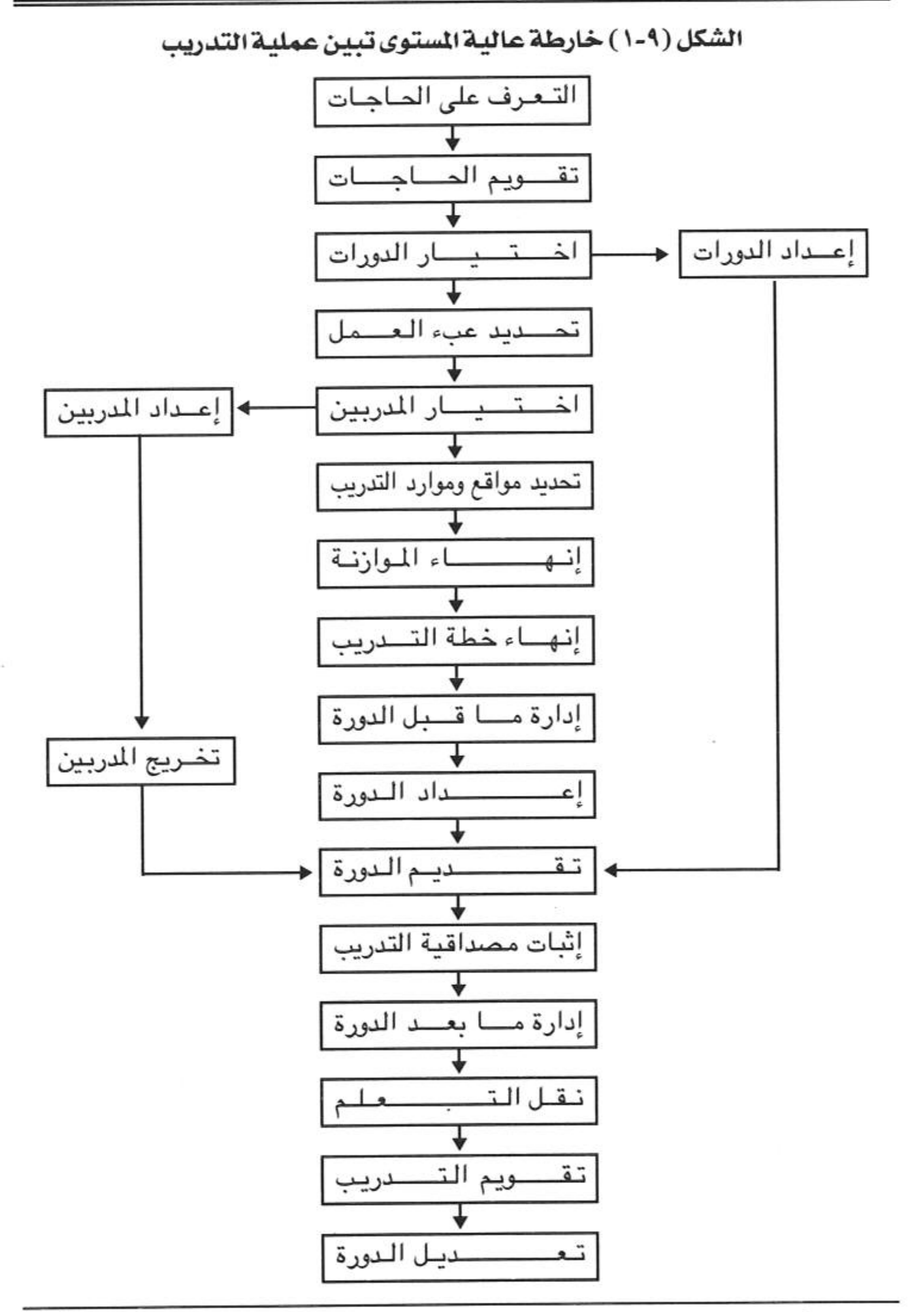
عندما تعتقد أنك قد انتهيت من إعداد الغرفة، خذ بضع لحظات تتأمل فيها الغرفة، وتأكد أن كل شىء فى موضعه. تأكد أنك تعرف:

- أين تحفظ المفاتيح.
- أين توجد مفاتيح الإضاءة.
- كيفية التحكم فى التدفئة داخل الغرفة.
- كيفية فتح وغلق الشبابيك وستائر الشبابيك.

ثم ضع كل المعدات بجوار الحائط، وأطفأ النور، وأغلق الغرفة.

الفصل التاسع
تقديم الدورة

الشكل (٩-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



يتناول هذا الفصل الخطوة المحورية لعملية التدريب، ألا وهى:

- تقديم الدورة.

ولأن مضمون هذا الكتاب يدور حول إدارة عملية التدريب، وليس التعليم كيف تكون مدرباً، فالتأكيد فى هذا الفصل إنما يتركز على المبادئ المصاحبة لخطوات عملية تقديم الدورة بالإضافة إلى تناول الموضوعات الثلاثة التالية:

- التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- التدريب بلغات وثقافات أخرى.
- استخدام الحاسبات الآلية فى الفصل الدراسى.

عملية تقديم الدورة:

عملية تقديم دورة ما مبينة فى الشكل (٩-٢).

الشكل (٩-٢) عملية تقديم الدورة

فحص ما قبل الدورة
وصول الطلاب
مقدمة الدورة
مضمون الدورة
تلخيص الدورة
اختتام الدورة

فحص ما قبل الدورة:

وعلى الرغم أنك تكون بالفعل قد أعددت الدورة، فيجدر أن تفحص ما يلى لدقائق قليلة وتتأكد من أن كل شىء لا يزال مرتباً:

- الأضواء.

- المواد.
- البروجكتور.
- معدات الفيديو.

الهاتف:

عليك أن تطلب من الاستقبال ألا يحولوا أية مكالمات هاتفية إلى غرفة التدريب. وكإجراء احتياطى إضافى فإنى سوف أوصى أيضًا بتحويل المكالمات أو إلغائها - ومن المدهش كم هم مقتنعون بعض الطلاب وهم يحاولون الاتصال بمسئوليهم.

وإذا نسيت فصل الهاتف، وبدأ يرن فى أثناء تدريسك للدورة، فاستمر فى حديثك، إلى أن تصل إلى مكان الهاتف، وتقطع الاتصال. تجاهل علامات الدهشة - بعض الناس غير قادرين نفسيًا على مقاومة نداء الهاتف وهو يرن.

لقد رسم سبايك ميليجان ذات مرة رسمًا كرتونيًا لشخص مقيد رأسه إلى قدميه، ومثبتًا بأحد الأعمدة. والعضو الوحيد الذى يمكنك رؤيته لهذا الشخص هو ذراعه الظاهر بين طبقات الحبل. وفى الصورة هاتف يرن موضوع على طاولة بعيدة عن متناول ذلك الذراع. وكان عنوان الكرتون: "عذاب الهاتف الصينى".

لا تقلق إذا كانت المكالمة الهاتفية ملحة - فهذه المكالمات نادرًا ما تكون ملحة، ومعظم الأشياء يمكن أن تنتظر لمدة (٤٥) دقيقة. وإذا كانت مسألة حياة أو موت، فتأكد أن شخصًا ما سوف يدق جرس الإنذار، أو يأتى مسرعًا إلى الفصل الدراسى.

تأكد من أن الجميع قد قاموا بإغلاق هواتفهم النقالة وأجهزة البيجر.

وصول الطلاب:

إن الانطباع الذى يتولد لدى الطلاب فى خلال الدقائق الأولى من الدورة يمكن أن يحدث كل الاختلاف بالنسبة لنجاح الدورة. وإذا كانت الدورة مقيمة فمن الضرورى أن يمضى التسجيل بكل سلاسة، وأن تكون الغرف نظيفة ومتوافرة. وإذا لم تستطع مقابلة الطلاب لدى وصولهم، فإنها لفكرة جيدة أن تترك لهم خطاب ترحيب عند الاستقبال. ويمكن أن يشتمل الخطاب أيضًا على تفصيلات إضافية حول الدورة ومكان انعقادها.

كن فى الفصل قبل وصول أول طالب، وذلك حتى تكون هناك لتحيتهم. والشىء المهم الذى يتعين عليك تذكره بشأن هذه الخطوة هو أنك تريد من الطلاب أن يشعروا بالارتياح نحو التدريب.

القهوة:

وإحدى الطرق التى تشعر الطلاب بالارتياح عند وصولهم هى توافر القهوة والمشروبات الأخرى. وهذا يمنح الطلاب الفرصة للراحة والتعرف إلى بعضهم البعض.

نوع الزى:

يتعين أن تتضمن تعليمات التحاق المشاركين بالدورة وصفًا لنوع الملابس التى يتعين عليهم ارتداؤها فى أثناء الدورة. ونوع الملابس الموصى بها هو جزء من تصميم الدورة ويعتمد على مكان انعقاد الدورة، وفلسفة التدريب خلالها.

ويتم تصميم بعض الدورات التدريبية لتكون ذات جو غير رسمى بدرجة كبيرة، ولذا يطلب من الطلاب ارتداء ما يرتاحون له من ملابس. ولا يهم ما هو مكتوب فى تعليمات الالتحاق بالدورة، فهذا ثمة قانون آخر غير مكتوب من القوانين المشهورة عرفًا فى أنحاء العالم، أن واحداً من الطلاب على الأقل سوف يحضر إلى الدورة مرتدياً زى العمل، ثم يأتى إلى الدورة فى بقية الأسبوع مرتدياً بذلة كاملة. وليست هناك مشكلة فى هذا إذا شعر الشخص نفسه بالارتياح بما يلبسه.

وأياً كان نوع الزى الذى يرتديه المشاركون فى الدورة، فإن القاعدة الأساسية هى أن المدربين ينبغى ألا يرتدوا زياً مختلفًا إلى حد كبير عما يرتديه الطلاب. ولو شارك أحد المدربين فى طريقة ملبسه أحد أكثر الطلاب احتفاء بالزى فربما يشعر المدرب بالحرج، والعكس بالعكس. وأفضل طريقة بالنسبة للمدربين هى أن يحاولوا تبنى مستوى من الزى يلبسه أغلب الطلاب.

ومع توافد الطلاب ستتكون لديك فكرة عن مستوى اللبس فى الدورة. وإذا اتجه مستوى الزى نحو مستوى معين، فيمكنك دون أن يشعر أحد تعديل مستوى ملابسك. ويمكن أن يكون هذا فى بساطة خلع أحدنا لبذلته.

المتأخرون فى الوصول:

أكد دائمًا على الموعد الذى تبدأ فيه الدورات. أنا أعرف أن هناك إغراء بانتظار من يأتون متأخرين، ولكن لا توجد ثمة طريقة لمعرفة كم من الوقت سيتأخرون، أو ما إذا كانوا سيتمكنون من الحضور أو عدمه. فالانتظار يعاقب أولئك المنتظمين فى الحضور، ويحطم الحافزية اللازمة لبدء الدورة. وضياع خمس دقائق فى بداية الدورة غالبًا ما يترجم إلى خسارة ساعة فى نهاية الدورة.

وعندما يصل المتأخرون لا تحدث أى جلبة لحضورهم، ولا توقف الدورة لتسرع من وصولهم إلى مقاعدهم. فإن إحداث جلبة يشوش على الدورة، ويمكن أن يؤدى إلى توتر العلاقات. والتوقف من أجل تلخيص ما سبق قبل مجيء المتأخرين، إنما ينقل إليهم أن لا بأس من التأخير لأن المدرب سوف يوافيك بكل ما فاتك من الدورة.

مقدمة الدورة:

مقدمة الدورة هى من أجل:

- التعرف إلى الطلاب.
- أن يتعرف إليك الطلاب.
- أن يتعرف الطلاب بعضهم إلى بعض.
- شرح أهداف الدورة وهيكلها.
- إثبات صحة توقعات الطلاب.
- تفهم أسباب حضورهم إلى الدورة.
- تواصل إمدادات الدورة.

وإذا كان هناك مدربان فى الدورة، فاحرص على أن يشارك كل منهما فى المقدمة، حيث إن مساعد المدرب غالبًا ما يصيبه الإحباط باضطراره إلى الجلوس فى مؤخرة الفصل الدراسى.

تقديم الطلاب أنفسهم:

إن المقدمة القياسية للدورة هى أن تمر خلال غرف التدريب، وأن تطلب من كل طالب أن يقدم عن نفسه سيرة ذاتية مختصرة تشمل:

- الاسم.
- المسمى الوظيفى.
- المنظمة التابع لها.
- كم من الوقت قضاه فى الشركة.
- الهوايات والاهتمامات.

وهذه طريقة مبتذلة إلى حد ما، وهى غالباً لا تحقق ما يتعين عليها تحقيقه. فالناس يتوقفون عن التفكير حين يفكرون فيما عساهم يقولون. وفى فصل يتألف من (٢٠) طالباً فإن هذه المقدمة يمكن أن تستغرق نحو ساعة، ولا يشترك كل شخص سوى بما نسبته (٥) فى المائة من الوقت. وإليك بعض الاختلافات التى ربما تحاول أن تجربها:

دعاوى الشهرة:

يقابل معظم الناس أناساً مشهورين، أو من قاموا بأعمال مختلفة أو مثيرة - ويحب معظم الناس الحديث عن ذلك. ولذا، فبدلاً من أن تطلب من الطلاب أن يقدموا أنفسهم ذلك التقديم التقليدى، يمكنك أن تطلب منهم أن يحكوا دعاواهم للشهرة.

وأفضل دعاوى الشهرة لا تثار دائمًا فى أثناء تقديم الدورة، ولذا اطلب عقد جلسة أخرى فيما بعد إذا كنت تريد سماع قصص ممتعة.

المقابلات المزدوجة:

لا يحب معظم الناس الحديث عن أنفسهم أمام الطلاب داخل الفصل. وفى هذا النوع من التقديم، اجمع بين طالبين واطلب منهما أن يعقدا مقابلة أحدهما للآخر، حتى يتسنى للآخرين معرفتهما. وبعد نحو (١٥) دقيقة يقدم كل منهما تقريراً مختصراً عن سيرة زميله.

صورة عن حياتى:

قدم أقلامًا وأوراقًا ملونة من حجم (A3). اطلب من كل طالب رسم صورة لنفسه، ولما يقوم به فى كل من العمل والبيت. وستجد، على البرغم من التحفظات المبدئية، أن الطلاب سوف يشتركون فى هذا التمرين، ويكشفون المزيد عن أنفسهم.

أمسكِ الكرة:

بدلاً من المرور فى الفصل بنظام، ارمِ كرة (يفضل أن تكون كرة ناعمة) إلى أحد الطلاب ليقوم بأول تقديم. ثم يرمى هذا الطالب بالكرة إلى شخص آخر. تحد الفصل أن يكملوا تقديم أنفسهم دون أن يرموا بالكرة إلى الشخص نفسه مرتين. وإنها ربما تكون فكرة جيدة أن تبعد فناجين القهوة قبل البدء بهذا التمرين.

اللقطة الفوتوغرافية:

اطلب من كل طالب إحضار صورة فوتوغرافية له مما يضعها بجواز السفر أو بطاقة التعريف الخاصة بحضور الدورة. اعرض هذه الصور على الحائط مع خطاب تعريف خاص بكل صورة (ينبغى أن تضم بطاقات التعريف الأسماء منسوخة). زود كل طالب بقائمة من خطابات التعريف. وهذا يتضمن مطابقة الطلاب الذين بداخل الغرفة مع الصور الفوتوغرافية المعلقة على الحائط. وعند اقتراب الطلاب من الحائط، ينبغى عليهم تقديم أسمائهم فقط. وينبغى ألا يقولوا أى صورة تلك التى تخصهم. وكلما كانت الصورة سيئة، زادت الفائدة المرجوة من هذا التمرين.

إمدادات الدورة:

فى بداية الدورة اطلب فقط أكثر إمدادات الدورة أهمية – ولا يتذكر سوى القليل مستودع المعلومات. ومن الواضح أن إجراءات الطوارئ يتعين تقديمها فى بداية الدورة. ولكن يمكن تقديم ترتيبات القهوة والغداء والعشاء عند طلبها.

دورة تدريبية أو مركز تقويم؟

من الضرورى التواصل بين الحاضرين حول ما إذا كان يتعين إرسال تقرير إلى مديرى المشاركين فى الدورة.

ولسوء الحظ، يتوقع بعض المديرين أن تتولى الدورات التدريبية تقويم أداء موظفيهم لوظائفهم الحالية. وبعيداً عن حقيقة أن هذا يعد تخلياً عن إحدى مسئوليات المدير الأساسية، فالدورات التدريبية ليس مقصوداً منها ولا هى مصممة من أجل القيام بهذه المهمة. فالبيئة فى الدورة التدريبية جد مختلفة عن بيئة العمل. ولو كانت البيئتان متشابهتين بالضبط، لما كان هناك اختلاف بين التدريب الرسمى والتدريب على رأس العمل. وهذا الاختلاف فى البيئة معناه أن السلوك الذى تتم ملاحظته فى أثناء الدورة التدريبية لن يكون بالضرورة مؤشراً جيداً للسلوك عند العودة إلى العمل. وقدرة المدرب على تقويم (٢٠) شخصاً تقويماً دقيقاً خلال دورة لمدة أسبوع هى محل تساؤل أيضاً؛ لأن الأمر يستغرق يومين حتى يتم معرفة فقط كل الأسماء!

وإذا افترضت أن الطلاب يشاركون بدرجة متساوية، وأن التمارين التى يمكن أن يتم فيها تقويم السلوك تصل إلى (٦٠) فى المائة من الدورة، فلن يسعك لتقويم كل شخص فى الدورة سوى بيانات يتم جمعها لمدة ساعة واحدة على أقصى تقدير - وهكذا فعملية تقويم كهذه ليست فعالة بدرجة كبيرة.

وإذا كان الطلاب يعملون فى جماعات فرعية؛ فإن الأعضاء الآخرين للمجموعة الفرعية يعدون فى أفضل موقع لتقويم شخص بعينه. أنا لا أقول إنه ينبغى على الطلاب أن "يتجسسوا" على زملائهم الطلاب، ولكنى أقول إن التغذية الراجعة من قبل أعضاء الفصل الآخرين - إذا تم تناولها بدقة - يمكن أن تكون جد فعالة.

وعند هذه النقطة يجدر الإشارة إلى الاختلاف بين الدورات التدريبية ومراكز التقويم. فالدورات التدريبية تهدف إلى زيادة المعرفة وتطوير مهارات جديدة. أما مراكز التقويم فمصممة لقياس أو تقويم مهارات موجودة بالفعل.

وعند تطوير مهارات جديدة من الضرورى أن يتوافر للجميع القدرة على الكشف عن نقاط النقص الحالية لديهم، ثم يتحولوا إلى التجربة، وأن يخطئوا دون أن يتعرضوا للعقاب. ويستتبع ذلك أن تكون السرية جزءاً أساسياً من الدورة التدريبية. فلو شعر كل شخص بأن كل ما يقوم به سيتم الإبلاغ عنه إلى منظمته أو مديره، فسوف يكون متردداً جداً فى المشاركة بغير تحفظ، ولما كان التدريب فعالاً بالدرجة المنشودة.

ومع مراكز التقويم لا تثار مسألة السرية؛ لأن الجميع يعرفون ويقبلون أن ثمة تقريراً سوف يُكتب بشأنهم.

وربما يقال إن من الضرورى لمدير ذلك الشخص المتدرب أن يعرف ما إذا كان الشخص قد وصل إلى المستوى المطلوب فى المهارات التى يتوقع تعلمه إياها. ويعد هذا مطلباً معقولاً ومستساغاً، بغض النظر عن عدم كونه متسقاً مع المبادئ التى تم تلخيصها فيما سبق.

ومع تدريب ذاتى التقدم يمكن أن يظل الشخص نظرياً فى الدورة، ويتلقى تدريباً إضافياً حتى يتسنى له الحصول على المستوى المطلوب من الخبرة. وهكذا فإكمال الدورة نفسها يمكن أن يكون مؤشراً لتلبية المقاييس المطلوبة.

وبالطبع لن يكون تطبيقاً عملياً جيداً السماح لكل شخص بأن يظل فى الدورة لمدة غير محددة، ولذا فمعظم الدورات سوف يكون لها حد أقصى من المدة التى تستغرقها. وفوق هذا الحد لن يكون من الاقتصادى الاستمرار فى التدريب حتى اكتماله. وربما يشير هذا أيضاً إلى أنه من غير المحتمل أن يحقق الشخص المعنىّ درجة التدريب المطلوبة فى ظل أى ظرف من الظروف.

وينبغى أن تعد أى فشل فى إكمال دورة ما بمنزلة خطأ فى عملية التدريب، وضياع لمواردك التدريبية المحدودة. والسبب وراء مثل هذا النوع من الخطأ يكون عادة فى اختيار الطالب للدورة، أو اختيار الدورة للطالب.

ومع الدورات التى تهدف إلى تقدم المدربين لا يعطى إكمال الدورة مؤشراً للمقياس الذى تم التوصل إليه. ولذا، كيف يمكن التأكيد للمنظمة بأن الأفراد قد حققوا المقاييس المطلوبة دون التقليل من فعالية التدريب؟ والإجابة هى تحديد فارق بين أجزاء الدورة حيث يجرى التعليم، وبين أجزاء الدورة التى يتم تقويمها.

ويتعين عليك تحديد هذا الفارق تحديداً واضحاً فى بداية الدورة، وأن تؤكد للطلاب أنه لن يتم عمل تقارير فى أثناء مرحلة التدريس. ولا توحى لهم أبداً بوجود سرية فى حين أنه فى الواقع لا توجد سرية. فإن مسلكاً كهذا لن يخرق الأدب المهنى فحسب، ولكنه سيُفقدك وبسرعة كل الثقة، ويدمر سمعتك.

التوقعات وأسباب الوجود فى الدورة:

خذ بعض الوقت لتفهم فيه أى الطلاب الذين تتوقع حضورهم إلى الدورة، والسبب فى حضورهم لها. سوف تجد أن الدورة ستلبى تلبى معظم توقعاتهم، ولكن ستكون هناك

أيضاً بعض التوقعات التى لم تصمم الدورة لتلبيتها. كن منفتحاً بشأن الحد الذى سوف تلبى عنده الدورة توقعات طلابك.

وفهم الأسباب وراء حضور الطلاب للدورة سوف يساعدك فى التعامل مع أى قضايا عاطفية قد تنشأ فى أثناء الدورة.

أهداف الدورة وهيكلها:

صف أهداف الدورة وهيكلها. وضح ما سوف يحدث، ومتى سيحدث. صف العلاقات بين المكونات. خذ الفرصة للتأكيد على أجزاء الدورة التى تلبى على أفضل مستوى توقعات الطلاب.

وإنى أحب أن يتم عرض جدول أعمال الدورة فى شكل بوستر. (وبالنسبة لدورة مدتها خمسة أيام يمكن أن يستغرق هذا مساحة ثلاث ورقات من ورق اللوحات التوضيحية.) ومن ثم يمكن للطلاب أن يرجعوا إلى هذا الجدول فى أى وقت للتأكد أين يقفون، ويمكنك استخدامه لتعزيز هيكل الدورة وأنت تتحرك بين مكونات الدورة.

هيكل الدورة:

أعتقد أن هناك أربع مراحل أساسية للتدريس:

- العرض.
- الاستيعاب.
- التطبيق.
- الاختبار.

العرض:

للعرض فى هذا السياق معنى أوسع مما هو مفهوم عنه عادة. فهو يشتمل على أى طريقة تقدم المهارات والحقائق إلى الطلاب. ولذلك، فبالإضافة إلى وقوف المدرب وتقديمه للعرض، فإنه يشمل أفلام الفيديو ووسائل الإيضاح، والاختبارات، وتمارين اكتشاف الذات.

ونحن نتعلم من خلال حواسنا كلها (الحواس الخمس العادية بالإضافة إلى حاسة الحركة والإيقاع)، ولكن التدريب يستخدم حاستين فقط استخداماً محدوداً - وهما حاستا السمع والبصر. حاول تقديم مزيد من اللون فى عرضك. ضمِّن التمارين التى تشتمل على الحركة، وأن يقوم الطلاب بعمل أشياء بأيديهم. حاول عرض درس بمصاحبة موسيقى الباروكى (*).

الاستيعاب:

بعد تقديم الحقائق أو عرض المهارات، يتحول الإغراء مباشرة إلى المجموعة التالية من الحقائق دون السماح بحدوث أى فرصة للتعلم. وحتى لو تم تطبيق المهارات واختبار المعرفة، فإن مرحلة الاستيعاب غالبًا ما تترك. ونقصد بالاستيعاب العملية التى يمنح الطلاب من خلالها "مساحة" ليصوغوا معنى مما سمعوه أو رأوه للتو. وهو أيضاً يسمح لهم بتهيئة هذه المعرفة الجديدة فى نموذجهم الجديد من العالم. وإذا انتهى التدريب قبل أن تحين لهم هذه الفرصة، فسوف يكون بمنزلة بناء على أساس غير متين.

ويمكن توفير هذه الفرصة من خلال طرق عدة. فيمكنك منح الطلاب دقيقتين للتأمل، ويمكنك أن تطلب منهم أن يدونوا باختصار وعلى عجل ملاحظات قليلة، أو يمكنك أن تمنحهم الفرصة لطرح الأسئلة. وإذا عرضت الدرس بمصاحبة الموسيقى، فيمكنك إعادة تشغيل الموسيقى لمساعدتهم على الاستيعاب.

التطبيق:

المرحلة الثالثة هى من أجل أن يطبق الطلاب ما تعلموه. والتطبيق هو جزء أساسى من التعليم؛ ولذا فإنه من المؤسف أن يكون هذا هو الشىء الأول الذى يتم تأكيده مع استمرار الضغط لتقليل مدة الدورة التدريبية. والظرف الوحيد الذى تسمح فيه بنزع التطبيق عن الدورة هو عندما تضمن أن التطبيق الذى يتم الإشراف عليه سوف يحدث بمجرد انتهاء الدورة مباشرة.

وهناك جدل أحيانًا حول ما إذا كان ينبغى تطبيق المهارات على دراسات الحالات أو على أمثلة حقيقية. والرد على دراسة الحالات هو أن من الصعب نقل المهارات التى يتم

(*) شكل من أشكال الموسيقى الغربية الحديثة. (المترجم)

تطبيقها إلى خارج الفصل الدراسى ذلك أن دراسات الحالات بسيطة للغاية وغير واقعية. وأما الرد على استخدام مشاريع حقيقية فكونها معقدة للغاية، وأن الطلاب سوف ينفقون الكثير من طاقتهم فى تناول تفصيلات استبعاد تعلم المفاهيم. وكما هو الحال مع الردود الجدلية من قبيل "إما .. أو"، فالإجابة ليست "إما .. أو"، ولكنها "كلٌ من".

والعملية التى أفضلها حيث يكون أسلوب التدريس المناسب "موجهًا" أكثر منه "اكتشافًا" هى كما يلى:

- أولاً قدم رؤية عامة للمفهوم أو المبدأ أو العملية.
- ثم قم بالعرض مستخدمًا مثالاً بسيطًا. لا تقلق إذا بدا المثال تافهًا - فهذا من شأنه أن يسمح ببعض الدعابة فى الفصل، وسيجعل عرض كل المهارات أمرًا أكثر تعلقًا بالذاكرة. ويمكنك استخدام مثال "صنع الشاى" من أجل تدريس تحليل الطريق النقدى، وأن يكون هناك مناقشة ساخنة حول ما إذا كان ينبغى صب اللبن فى الفنجان قبل الشاى أم بعده.
- وبعد المثال البسيط يمكن للطلاب التطبيق على دراسة حالة أكثر صعوبة.
- وأخيرًا يمكن تدريب الطلاب على مثال مأخوذ من مجال عملهم. وإذا صادفتهم أى صعوبات فيمكنهم العودة دائمًا إلى المثال ودراسة الحالة.

الاختبـــار:

وأخيرًا، ينبغى أن تفحص المدى الذى تعلم عنده الطلاب المهارات والمعرفة المطلوبة. ويمكن أن يكون ذلك اختبارًا رسميًا بالورقة والقلم؛ ولكن الأمر الأكثر فعالية وأقل تخويفًا هو ملاحظة الطالب وهو يقوم بتطبيق ما تعلمه على أحد المشاريع أو فى بيئة عمله. وهذا أيضًا يزيد من فرص نقل التعليم إلى العمل.

وثمة طريقة أخرى للاختبار هى أن يتولى المدرب طرح الأسئلة فى الفصل الدراسى. وربما الأفضل من ذلك أن يطلب من الطلاب كتابة الأسئلة بأنفسهم.

وبدلاً من استخدام "أساليب التحيير والإرباك فى طرح الأسئلة"، حاول طرح السؤال وأنت ترمى بالكرة إلى الطالب (أسلوب ارمِ واطرح السؤال). ورمى الكرة ليس وسيلة للتحايل أو الخداع: فالفكرة هى شد الانتباه الواعى للطالب حتى يمكن انتقال الإجابة من

اللاوعى. والكرات المناسبة لهذا التمرين هى إما كرات الإسفنج أو الكرات المصنوعة من المطاط فى شكل الكرة المصنوعة من الصوف أو الحرير.

لقد كانت لى بعض الملاحظات حول أسلوب "امسك الكرة"، إلى أن استخدمته للمساعدة فى تدريس عشرات النظريات حول الحافزية والقيادة.

واشتمل الدرس على شريط فيديو تضمن وصفًا لاثنتى عشرة نظرية كاملة فى خلال (٤٠) دقيقة، ومن الواضح أن عدد النظريات أكبر من أن يشرح فى مدة محدودة كهذه. وكنت بالفعل اقطع استرسال الشريط بطرح المناقشات حول النظريات، وكانت لى "وقفات" أثناء عرض الشريط. وعلى الرغم من هذا ظلَّ واضحًا أنه كان للطلاب ثقة محدودة من إمكانية تذكرهم لتلك النظريات. وقررت أن الأمر ربما يستحق استخدام أسلوب "امسك الكرة".

وبعد عرض الفيديو، دعوت إلى استراحة لتناول القهوة للسماح للطلاب بالاسترخاء، ولأمنحهم بعض الوقت للاستيعاب. وعندما عادوا إلى الفصل نطقت باسم إحدى النظريات، ثم ألقيت بالكرة إلى أحد الطلاب. وفى الحال شرح الطالب ما تعنيه النظرية. وكانت الكرة ترمى من طالب إلى آخر، وكل طالب يشرح إحدى النظريات، ويسمى الأخرى. ولدهشتنا جميعًا قام الطلاب باستدعاء جميع النظريات بدقة.

التعليم المتسارع:

بعض الأساليب التى وصفتها سابقًا كانت قد تطورت لأول مرة فى عام ١٩٥٦م بجامعة صوفيا على يد عالم النفس البلغارى الدكتور جيورجى لوزانوف. ويصف كتاب "التعليم المتسارع" لمؤلفه كولن روز هذه الأساليب بمزيد من التفصيل.

مستوى التدخل:

أحد الأشياء التى يصعب الحصول عليها صحيحة هو مستوى تدخل المدرب فيما يقوم به الطلاب. وإذا صادف الطلاب مشكلة مع مهمة ما، فمن الأفضل أن يقوموا بفرز المشكلات مع أنفسهم. أما إذا لم يستطيعوا ذلك، ولم يتدخل المدرب، فإنهم يبدؤون فى

التخبط، ويفقدون الثقة. أما إذا تدخل المدرب فى مرحلة مبكرة جداً، فإن الطلاب يشعرون بالإحباط ولا يتعلمون سوى القليل. وفى الحالات القصوى ينتهى الأمر بأن المدرب يقوم بأداء المهمة للطالب. وأفضل طريقة لإيجاد المستوى الصحيح لتدخل المدرب هى التعرف على أجزاء الدورة التى يحتمل أن يصادف الطلاب المشكلات عندها، ومراقبتهم بانتظام، وبسرية، وتفادى الخطأ فى التدخل متأخراً للغاية. (من الصعب أن تقول أنك تدخلت مبكراً جداً، لأن الطلاب ربما يكونوا قد توصلوا إلى الحل الصحيح إذا لم تكن قد تدخلت.)

مناوبة السجق:

وتعرف أيضاً بمناوبة المقبرة، وهى جلسة تلى مباشرة استراحة الغداء. ومن الصعب الحصول على انتباه الطلاب وتركيزهم فيها؛ لأنهم سيفضلون الركون إلى القيلولة. ولهذا السبب من الأفضل تجنب العروض التى تلى الغداء مباشرة، وأن يحل محلها أحد التمارين التنافسية بين الطلاب.

اختتام الدورة:

عند اختتام الدورة ينبغى أن:

- تفحص ما إذا تم تلبية توقعات الطلاب حول الدورة.
- تطلب من الطلاب إتمام نموذج التغذية الراجعة للدورة.
- تشكر الطلاب على مشاركتهم، وأن تشاركهم آراءك عن الدورة.
- توزع الشهادات، إذا أمكن.
- تقف بجوار الباب لتوديع الطلاب فى أثناء مغادرتهم.

> ولقد اعتاد أحد زملائى – فى نهاية كل دورة – أن يقول إن هذه الدورة كانت أفضل دورة قمت بتدريسها، وأنه أحب كل الطلاب!
>
> والشىء المدهش حول هذا أنه كان يقول ذلك عن صدق – والأكثر دهشة أن الطلاب أنفسهم كانوا يقولون ذلك عن صدق أيضاً.

الترتيب:

- يمكن أن تكون نهاية الدورة نوعًا من الهبوط، ولكنك بحاجة إلى حزم المواد وأن تفكر لبضع لحظات كيف سارت الدورة.
- اسأل نفسك كيف تشعر. وإذا كنت تشعر بالإحباط، فتأمل ما يمكنك فعله على نحو أفضل فى المرة القادمة. أما إذا كنت مرتاحاً لما فعلت، فربما تكون الدورة على خير ما يرام، ولكن تأكد أنك لم تكن تلعب ألعابًا مع الفصل. وإن الشعور بالرضا لهو موقع جيد يحسن أن يكون المرء فيه.
- تأمل نماذج التغذية الراجعة. يوجد المزيد من هذه النماذج فى الفصل العاشر الذى بعنوان: إثبات الصحة.
- رتب المواد النفاية، حتى يستطيع عمال النظافة التمييز بين ما ينبغى رميه وبين ما ينبغى الإبقاء عليه.
- احزم المواد التى يتعين إعادتها إلى المخزن.
- أرسل نسخة من التغذية الراجعة وسجلات الحضور إلى المدير المسؤول.

التعليم المفتوح والتعليم عن بعد:

ناقشنا فى الفصل الخامس خطوة "التعرف على الموقع والموارد" من عملية التدريب. وجزء مهم من هذه الخطوة هو تحديد نوع بيئة التعليم. ونحن عادة نفكر فى الفصل الدراسى حين نتحدث عن بيئة التعليم. وعلى الرغم من أن الفصل الدراسى يوفر بيئة محكومة، إلا أنه عادة أكثر كلفة ولا يوفر المرونة التى يوفرها "التعليم المفتوح" أو "التعليم عن بعد".

ويستخدم مصطلحا "التعليم المفتوح" و "التعليم عن بعد" بالتبادل كنوع من التعليم المفتوح لكل شخص (كما هو الحال مع الجامعة المفتوحة)، ويتم تنفيذه "بعيداً عن" واضعى المادة الدراسية.

ويمكن أن يجرى التعليم فى البيت، أو فى محل العمل، أو فى غرف خاصة تعرف بـ "مراكز التعلم". وتعد هذه الغرف مراكز للموارد، وتكون مجهزة عادة بالكتب والأشرطة السمعية وأشرطة الفيديو وبرامج الحاسب الآلى، بالإضافة إلى جميع المعدات الضرورية. والميزة الكبرى للتعلم المفتوح هى أن الطلاب يمكنهم الدراسة فى أماكنهم الخاصة وعلى راحتهم.

والحاجة إلى دورات التعليم المفتوح واختيارها وتطويرها وإدارتها وتقديمها ينبغى أن تحظى بالاهتمام شأنها شأن أى نوع آخر من الدورات. وإذا لم يتم هذا، فإن استخدام التعليم المفتوح سوف يصبح عشوائياً ونادراً، وستسوء سمعته. وعملية التدريب - التى تم وصفها فى هذا الكتاب - تنطبق على التعليم المفتوح مثلما تنطبق إلى حد كبير على أى نوع آخر من التعليم. وتظل مبادئ عملية التدريب كما هى.

ويتفاوت مستوى نجاح مراكز التعلم - إذ إن بعضها ضاق من كثرة الإقبال عليه، فى حين أن البعض الآخر نادراً ما استُخدم. وبحثُنا فى العديد من مراكز التعلم قد عرفنا على عدد من العوامل الضرورية لنجاح المركز:

- ينبغى أن يتوافر المدربون المؤهلون مادام المركز مفتوحاً.
- ينبغى أن يكون المركز مفتوحاً عند الحاجة إليه، والذى قد يكون معناه أن يكون المركز مفتوحاً فى الصباح الباكر وفى وقت متأخر فى المساء.
- ينبغى غلق المركز حين يكون من السهل الوصول إليه.
- ينبغى أن تكون الغرفة مبنية بغرض التدريب.
- يجب أن تكون ثقافة المنظمة داعمة للتعلم - وينبغى ألا يشعر المشاركون بعدم الراحة، ذلك أنه يُتصور ألا يكونوا يعملون فى أثناء وجودهم فى المركز.
- ينبغى أن تتكامل البرامج مع أنشطة التعلم الأخرى للمنظمة.
- يجب أن تكون المواد الدراسية والمعدات محدثة.

وسوف تقل الحاجة إلى وجود مركز "مادى" للتعلم، حيث أصبحت أجهزة الحاسب الآلى والدخول إلى شبكة الإنترنت أكثر انتشاراً. وسوف يمكننا هذا من تحقيق التدريب وقت الحاجة وعند الحاجة.

التدريب فى اللغات والثقافات الأجنبية:

للأسف لا يميل البريطانيون والأمريكيون إلى إجادة التحدث بأى لغة غير لغتهم. وعند مقارنتنا بقوميات أخرى كشعوب إسكندنافيا والهولنديين، نشعر بالعار بحق. إذ يتم التحدث بالإنجليزية على نطاق واسع، فى حين تتحدث بلدان أخرى قليلة السويدية أو

الهولندية، مما يسهلها لهم، ويصعبها علينا. إلا أن هذا ليس عذراً جيداً لرفض تعلم حتى ولو كلمات قليلة من لغة أجنبية لشخص آخر.

وأياً كان مستوانا من الخبرة اللغوية، فإن معظمنا لا يزال يواجه مشكلة ما حين يقوم بالتدريس لعدد من الطلاب الأجانب. وبالطبع فهذه المشكلة تقل إذا كان الطلاب يتحدثون الإنجليزية بطلاقة. وفى هذه الحالة ينبغى أن تكون قادراً على التدريب فى الدورة بنفس الطريقة التى تقوم بها حين يكون الطلاب إنجليزيين.

ويفترض غالباً أن الدورة ينبغى أن تقدم بلغة الطلاب الأم، وأن كل المواد الدراسية ينبغى ترجمتها إذا كانت إجادتهم للغة الإنجليزية أقل من الممتاز. ولحسن الحظ فإن هناك مستويات متعددة للترجمة التى يمكن تطبيقها، ويمكن أن يكون هذا مهماً حين تكون الأولوية للوقت أو التكلفة. ويبين الشكل (٩-١) العلاقة بين مستوى الترجمة ومستوى اللغة الإنجليزية للطلاب.

وحين تكون قدرتهم اللغوية عالية جداً، فإن كل العروض والمواد الدراسية والتمارين يمكن أن تكون باللغة الإنجليزية. أما إذا لم تكن إجادتهم للغة الإنجليزية كاملة، ولكنها لا تزال جيدة، فإن التقديم والمواد يمكن أن تكون باللغة الإنجليزية؛ ولكن ينبغى السماح للمشاركين بإكمال التمارين بلغتهم الخاصة. ولا يزال ممكناً الاستعانة بالمدربين الناطقين بالإنجليزية. فإن لم يتوافر مترجمون، فإنهم سوف يعتمدون على معرفتهم بالدورة، وشكل اللغة، ونغمة الصوت ليفهموا ما يجرى. وليس هذا بالصعوبة التى قد يبدو عليها؛ لأن المدرب الذى لديه معرفة وثيقة بالتمارين سرعان ما يدرك أى مشكلات أو صعوبات قد تطرأ. ومن ثم فهى مجرد مسألة تدخل والسؤال عما يجرى.

الجدول (٩-١) العلاقة بين القدرة على تحدث اللغة ومستوى الترجمة

القدرة	التمارين	العرض	المواد
عالية	بالإنجليزية	بالإنجليزية	بالإنجليزية
جيدة	باللغة الأم	بالإنجليزية	بالإنجليزية
لا بأس	باللغة الأم	باللغة الأم	بالإنجليزية
ضعيفة	باللغة الأم	باللغة الأم	باللغة الأم

والمستوى التالى هو تقديم الدورة بلغة الطلاب الأم، مع بقاء المواد الدراسية مكتوبة باللغة الإنجليزية. وينبغى ترجمة (أى دبلجة) أشرطة الفيديو. وعند إنتاج أشرطة الفيديو التى سوف تستخدم فى بلدان أخرى تأكد أن للنسخة الأصل تسجيلين صوتيين للفيلم المسجل. وينبغى أن يضم التسجيل الأول الموسيقى والمؤثرات الصوتية، وأن يضم التسجيل الثانى كل المواد الكلامية الموجودة على الشريط. وهذا من شأنه أن يجعل الدبلجة بلغة أجنبية أسهل بكثير.

وبينما تقل القدرة اللغوية، فإن الحاجة تدعو إلى ترجمة المزيد والمزيد من المواد الدراسية. وعلى أية حال، لن تدعو الحاجة إلى ترجمة المواد المكتوبة كلها إلا إذا كانت القدرة اللغوية ضعيفة جداً. فالعناوين وشروح المفاهيم بحاجة إلى أن تترجم، أما التعليمات البسيطة فقد لا تحتاج إلى ذلك.

وتستخدم بعض الشركات عدداً محدوداً من المفردات اللغوية لكتابة دليل الخدمة للمستخدم بالنسبة لمهندسيها، حتى يمكن تجنب وقت وتكلفة الترجمة. ويطلب من المؤلف استخدام مفردات تضم نحو ألف كلمة من الكلمات الشائعة الاستخدام فقط. ويتم اختيار هذه الكلمات بعناية، كما يتم تعريفها أيضًا ليكون لها معنى واحد فقط. فإذا تعلم مستخدم الدليل المفردات نفسها، فإنه يمكن لأى شخص ذى حصيلة متواضعة من اللغة أن يفهم دليل الخدمة للمستخدم.

وأيضًا فاستخدام عدد محدد من المفردات يجعل الترجمة باستخدام الحاسب الآلى أسهل. والترجمة باستخدام الحاسب الآلى لها طريق طويل منذ أن ترجم الحاسب الآلى عبارة "الروح قوية ولكن الجسد ضعيف" من اللغة الإنجليزية إلى ما يعادلها باللغة الروسية وهو "الفودكا جيدة ولكن اللحم سيئ".

وعلى أية حال، فأفضل استخدام للترجمة بالاستعانة بالحاسب الآلى ما يزال بمنزلة أداة للمترجم حيث يكون الأصل وترجمة الحاسب الآلى جنبًا إلى جنب على الشاشة. ومن ثم يقوم المترجم بالتعديلات اللازمة على النحو والمصطلحات والأسلوب.

والثقافة بمنزلة طبقة رقيقة ولكنها مهمة يجب عليك الانتباه حتى لا تخدشها. والناس ذوو الثقافات المختلفة متشابهون فى الأساس، ويستجيبون بالطريقة نفسها. ومن ثم احرص على تفهم عاداتهم الأساسية، وأظهر لهم الاهتمام والرغبة لتعلم الاختلافات بين ثقافتك وثقافاتهم.

إن معنى الكلمات فى اللغة الصينية يتغير بحسب نبرة الصوت. فالكلمة المنطوقة بنبرة منخفضة لها معنى مختلف تماماً عن معنى الكلمة نفسها لو نطقت بنبرة أعلى. ورغم أنى كنت أدرك هذا، إلا أننى وقعت فى محظور حين كنت أدرس لمجموعة من الطلاب من سنغافورة. فلقد سألت الطالب تنج (Tng) سؤالاً، ولكن بدا أنى لم استلفت انتباهه. ومما زاد الأمر سوءًا أن الفصل كله انفجر فى الضحك. وعندما سألت ماذا كانت المشكلة، أخبرنى الطلاب أننى كنت أقول (Tng) بنبرة عالية بدلاً من نبرة منخفضة - وكان معناها أنى كنت أخبره أن يعود إلى المنزل!

وأحد أغرب الأشياء التى صادفتها هو أن الاختلاف بين الناس من جنسيات متعددة الذين يشتركون فى نفس المهنة يكون غالبًا أقل الاختلاف بين الناس من الجنسية نفسها الذين يعملون بمهن مختلفة. ومحيرة هى الاختلافات الثقافية بين الشركات وبين المدنيين ورجال الخدمات، وبين المبيعات والتسويق والتصنيع؛ ومن السهل أن توقع غير المنتبه فى محظور.

استخدام الحاسبات الآلية فى الفصل:

يعد الحاسب الآلى أداة - لا أكثر ولا أقل. وتتميز الحاسبات الآلية فى إدارة مظاهر العمل المختلفة، ويمكن استخدامها لعرض المواد الخاصة بالتعليمات. ويوجد بعض التدريب الفعال القائم على الاستعانة بالحاسب الآلى. وحينما يتعلق الأمر بالتدريب، فإن الحاسب الآلى مجرد وسيلة من بين وسائل كثيرة. ويعد الحاسب الآلى - شأنه شأن أى وسيلة أخرى - مناسبًا فى بعض المواقف، وأقل مناسبة فى مواقف أخرى. وعادة ما يكون التدريب الأكثر فعالية مزيجًا ماهرًا بين وسائل مختلفة.

وأحد أكثر استخدامات الحاسب الآلى فعالية هو تجربة العمل المختلفة. وبهذه الطريقة من الممكن إعطاء الطلاب تغذية راجعة سريعة حول قراراتهم وأفعالهم.

وليس الحاسب الآلى وسيلة مفيدة للتدريب فحسب، ولكنه أيضًا يمكن أن يحقق زيادات كبيرة فى إنتاجية إدارة الدورة.

وإذا وجدت أنك تنفق الكثير من الوقت فى مهمة متكررة، فابحث ما إذا كان بوسع الحاسب الآلى أن يمنحك زيادة فى الإنتاجية.

وملاحظات العلاقات الشخصية تشتمل على تصنيف السلوك اللفظى للأفراد. وفى كل مرة يتحدث فيها المرء، يقوم المراقب بتسجيل التفاعل بوصفه أحد أنماط السلوك الإحدى عشر.

وبعد الملاحظة يتعين على المراقب القيام بسلسلة من الحسابات التى تشتمل على دراسة كل نمط سلوكى كنسبة مئوية للعدد الكلى لسلوكيات المرء. وفى فصل دراسى يتألف من (٢٠) طالبًا، فإن هذا يحتاج إلى نحو ساعتين لكى يتم - حتى بمساعدة الآلة الحاسبة. وهذه المهمة لا تستغرق الكثير من وقت المدرب وحسب، ولكنها أيضًا تعنى أن الطلاب فى الغالب لن يتلقوا تغذية راجعة حتى مجىء اليوم التالى.

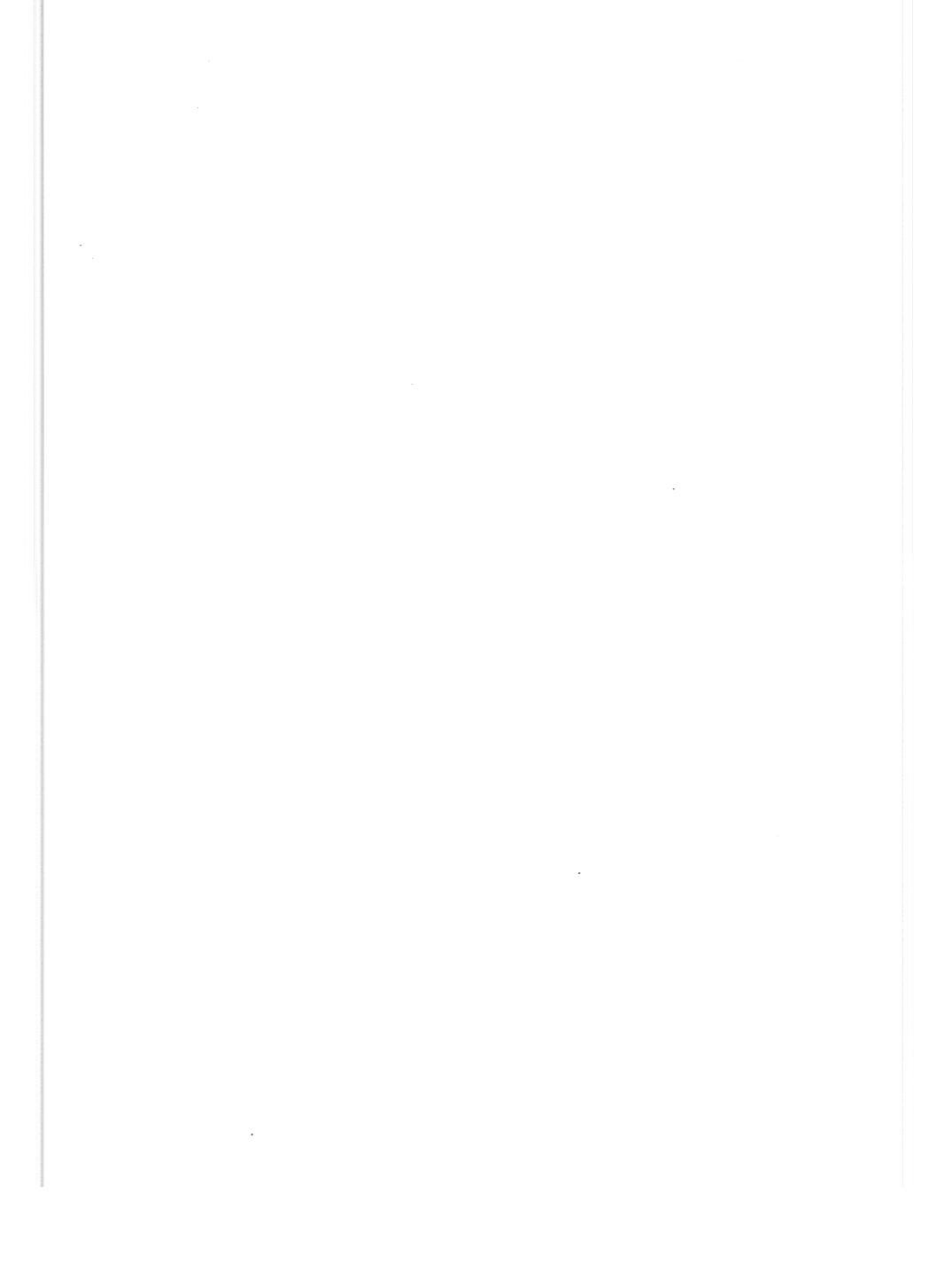
ويتم تقسيم هذه المدة إلى نصفين باستخدام حاسب آلى مزود ببرنامج وورد إكسل. وبعد الملاحظة يتم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلى، ثم يقوم برنامج وورد إكسل بعمل الحسابات.

ويتم تقسيم المدة تقسيمًا حادًا باستخدام الحاسب الآلى الذى يعمل يدويًا لتسجيل الملاحظات مباشرة. وجهاز الحاسب الآلى الذى يعمل يدويًا موصول بطابعة، ومن ثم يتلقى الطلاب نسخة من التغذية الراجعة الخاصة بهم فى خلال خمس دقائق من انتهاء الملاحظة الأخيرة.

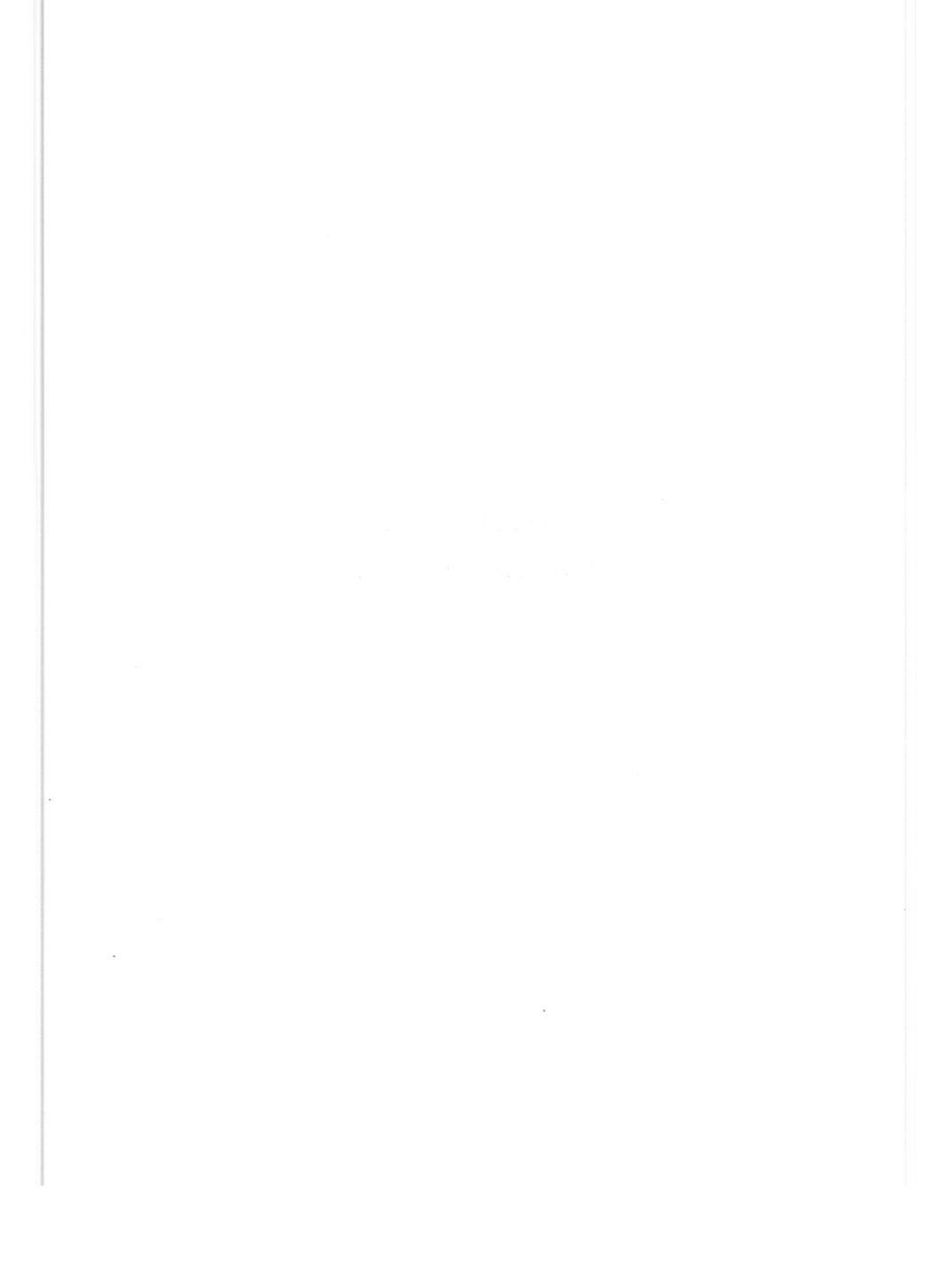
وفيما يلى قائمة بالأنشطة التى يمكن أن يُحسّن فيها جهاز الحاسب الآلى الإنتاجية:

- إعداد المواد الدراسية للدورة.
- مراجعة مواد الدورة.
- الحفاظ على معدل الأداء.
- عرض الشرائح الشفافة.
- عمل الشرائح الشفافة.
- إدارة الدورة (قوائم الحاضرين، تشكيل المجموعات الفرعية، قوائم الشهادات، الشهادات).
- عرض جوانب العمل.
- تحليل وعرض إحصاءات الدورة.

- التواصل من خلال البريد الإليكتروني.
- الدخول إلى سجلات التدريب المركزية.
- التدريب بالاستعانة بالحاسب الآلي.
- اختبار الشخصية بالاستعانة بالحاسب الآلي.
- الاستشارات المهنية بالاستعانة بالحاسب الآلي.



الفصل العاشر
إثبات المصداقية



الشكل (١٠-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب

التعرف على الحاجات
تقويم الحاجات
اختيار الدورات
إعداد الدورات
تحديد عبء العمل
اختيار المدربين
إعداد المدربين
تحديد مواقع وموارد التدريب
إنهاء الموازنة
إنهاء خطة التدريب
إدارة ما قبل الدورة
تخريج المدربين
إعداد الدورة
تقديم الدورة
إثبات مصداقية التدريب
إدارة ما بعد الدورة
نقل التعلم
تقويم التدريب
تعديل الدورة

يضمن إثبات المصداقية أن الدورة تلبى، وتستمر فى تلبية الأهداف التى وضعت الدورة من أجلها. ويعد إثبات المصداقية فحصًا داخليًا للدورة. وفيما يلى تعريف لإثبات المصداقية المستخدم فى هذا الكتاب:

"هو تحليل منهجى للبيانات والمعلومات التمييزية التى جمعت فى أثناء الدورة، تلك التى صممت للتأكد ما إذا كانت الدورة قد حققت أهدافها الخاصة."

انظر الفصل الثانى عشر لمناقشة تعريفات أخرى لتعريف إثبات المصداقية وأصول تلك التعريفات.

وإثبات المصداقية لا يقدم لك أى معلومات حول ما إذا كان الطلاب سوف يستخدمون المهارات والمعرفة التى اكتسبوها فى الدورة. كما أنه لا يخبرك ما إذا كانت تلك المهارات والمعرفة تسهم بأى شىء فى فعالية العمل. كما أنه لا يخبرك ما إذا كانت الأهداف هى الأهداف الصحيحة. ربما أكون قد تعلمت كيفية عزف الكونشرتو الثالث لراشمانينوف Rachmaninov، ولكن هل سيساعدنى هذا فى إدارة مجموعة من موظفى المبيعات حينما أعود إلى العمل؟ إن التقويم - الذى هو موضوع الفصل الثانى عشر - هو الذى يتناول هذه الأسئلة.

وإثبات المصداقية ضرورى؛ لأن التعلم لا يمكن نقله إلى العمل إلا إذا لبت الدورة أهدافها. والنظم الجيدة لإثبات المصداقية لا تبين لنا فقط الحاجات التى يتعين تغييرها، ولكنها تمنعنا أيضًا من تغيير أى دورة لمجرد التغيير فقط. وهذه النظم تقدم تحذيرًا مبكرًا لمسودة تضم مقاييس الدورة قبل حصول الكارثة.

وإثبات المصداقية يخبرنا ما إذا كانت الدورة قد حققت التأثير المطلوب.

وهنالك وجهتا نظر يمكن تحقيق ذلك من خلالهما:

- إثبات المصداقية فى ضوء تصورات الطلاب وتعليقاتهم.

- إثبات المصداقية فى ضوء أهداف الدورة.

إثبات المصداقية فى ضوء تصورات الطلاب وتعليقاتهم:

الطريقة الأولى لرؤية ما إذا كانت الدورة تلبى أهدافها تتم من خلال وجهة الطلاب. وهى غالبًا ما تتم من خلال استخدام أوراق التغذية المرتدة لنهاية الدورة. (وهى تسمى أحيانًا "أوراق السعادة)، وتضم استبانة وجـزءًا للتعليقات. وتسأل الاستبانة إلى أى مدى أحب الطلاب الدورة، وما إذا كانوا يعتقدون أن الدورة قد حققت أهدافها، وما هو رأيهم فى المدرب. وهى أيضًا تمنحهم فرصة لطرح تعليقات مفتوحة.

ويعد المثال (١٠-٢) مثالاً لورقة التغذية المرتدة النموذجية. ومعظم الدورات تتطلب من الطلاب إكمال ورقة التغذية المرتدة فى نهاية الدورة. ويمكن أن تضم الورقة أيضا مساحة لاسم الطالب. ويشعر بعض الناس أن التغذية المرتدة ينبغى ألا تتضمن اسم الطالب، حتى يكون الطلاب على راحتهم وهم يدلون بآرائهم. ولسوء الحظ، الأوراق التى لا تحمل اسم صاحبها تمنعك من متابعة التعليقات للحصول على مزيد من التوضيح أو لإزالة التشوش.

وضح لماذا يعد من المفيد أن يكون الاسم مكتوبًا على ورقة التغذية المرتدة، ولكن اخبر الطلاب أن بوسعهم أن تكون أوراق التغذية المرتدة بغير أسماء إذا رغبوا فى ذلك. وإذا كنت قد رسخت الثقة والمصداقية أثناء الدورة، فإن الطلاب ينبغى ألا يشعروا أنهم بحاجة إلى سحب أسمائهم.

وأوراق التغذية المرتدة تقدم لك بيانات حول كيفية شعور الطلاب بنهاية الدورة، ولكنها لا تخبرك الكثير كيف كان شعورهم أثناء الدورة. وهذه المعلومات المؤقتة ضرورية لاستمرارية تحسين العملية التدريبية. تجنب إعطاء الطلاب استبانة يملؤون بعد كل وحدة من وحدات الدورة. ربما تجد طريقة ما للقيام بذلك فى الدورات التمهيدية، ولكن الطلاب فى ظل ظروف أخرى سوف يشعرون بالإحباط بسرعة.

والأسلوب الذى نستخدمه إنما لتزويد الطلاب ببعض البطاقات. وهم يكتبون تعليقاتهم على إحدى البطاقات حينما يشعرون أن لديهم تغذية مرتدة يرغبون فى الإدلاء بها إلينا. ويوجد فى مؤخرة الفصل الدراسى "صندوق للبريد" توضع فيه التعليقات. وذات يوم نقوم بمراجعة التعليقات ونقدم الردود على التغذية المرتدة، ونزيل أى سوء تفاهم إذا لزم الأمر.

الشكل (١٠-٢) مثال لورقة تغذية راجعة لدورة

التغذية المرتدة لبرنامج تطوير الإدارة

تعليمات: فضلاً أجب عن هذه المقولات وأشر إلى الصندوق المناسب، ولقد تركت فراغات لمزيد من التعليقات.

١ - مناسبة ورشة العمل لوظيفتك الحالية.
منخفض جداً ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ عالٍ جداً

التعليقات: ________________

____

____

٢ - الثقة في قدرتك على استخدام المهارات.
منخفض جداً ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ عالٍ جداً

التعليقات: ________________

____

____

٣ - الاستفادة مما هو قبل الدورة.
غير مفيد ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ مفيد جداً

التعليقات: ________________

____

____

٤ - الرضا التام بالدورة.
منخفض جداً ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ عالٍ جداً

التعليقات: ________________

____

____

٥ - اذكر تغييراً واحداً من أجل تحسين ورشة العمل: ________________

____

____

٦ - اذكر شيئاً واحداً ظل كما هو: ________________

____

____

شكراً لمساعدتك

تأثير الهالة Halo:

الخطر الذى يكمن فى تصورات الطلاب هو أن عوامل مختلفة عديدة تؤثر فيها. ويحدث أثر الهالة حين يحكم الطالب على الدورة من خلال الشعور العام.

وعلى سبيل المثال، يعد بعض المدربين مؤديين مهرة: فهم يحصلون على مشاركة جميع من فى الفصل من الطلاب، ويحصلون على تغذية مرتدة جيدة بغض النظر عما إذا كانت الدورة جيدة أو غير مهمة. ويحكم الطلاب على الدورة من خلال شعورهم تجاه المدرب.

وأثر الهالة يعمل أيضاً فى اتجاه سلبى. إذ ربما يقدم الطلاب تغذية مرتدة سيئة للدورة؛ لأنهم قد مروا بتجربة سيئة فى دورة سابقة أو لأنهم قد صادفوا مشكلات مع الإعاشة، أو ربما لم يشعروا شعوراً جيداً بسبب آثار مترسبة فى الماضى.

وعلى الرغم من هذا الضعف، فالتغذية المرتدة للطالب ضرورية. وتصور الطالب هو أحد العوامل الرئيسية التى تحدد مصداقية الدورة وسمعتها. وتصورات الطلاب وتعليقاتهم ضرورية أيضاً للتعرف على الآثار غير المتوقعة للتدريب.

إثبات المصداقية فى ضوء أهداف الدورة:

والطريقة الثانية فى تناول إثبات المصداقية هو رؤية ما إذا كان الطلاب قد حققوا أهداف الدورة. واختبار ما إذا كان الطلاب قد حققوا أهداف الدورة يمكن أن تكون إما صعبة جداً أو سهلة جداً - ويعتمد هذا كله على مدى جودة تلك الأهداف.

فإذا كانت الأهداف تلبى الخطوط العريضة المبينة فى الفصل الثالث، فسوف تعرف أنماط السلوك التى يتعين عليك اختبارها، والشروط التى تقوم بالاختبار فى ضوئها، والمعايير التى يتعين عليك الوصول إليها. والاختبار أو القياس كامن فى إثبات مصداقية الدورة فى ضوء أهدافها. ولا يتعين أن يكون الاختبار "اختباراً بالورقة والقلم" بالضرورة. إذ يمكن من السهل أن يكون اختباراً يقوم المدرب بملاحظته، حيث يتولى المدرب تسجيل النتائج على لوحة اختبار.

التفاعل مع بيانات إثبات مصداقية الدورة:

انتبه إلى كيفية استجابتك لبيانات التحقق من أهداف الدورة. ومن السهل تماماً إما التفاعل لأقصى درجة، أو صبغ المشكلات بصبغة عقلانية. والرد لأقصى درجة يمكن أن يجعل الدورة تتباين بين أقصى الأطراف إلى آخرها.

فمثلاً، قد يتلقى تمرين ما تغذية مرتدة سلبية فى أول مرة تقدم فيها الدورة، ومن ثم فأنت تقرر إزالة ذلك التمرين. وفى المرة التالية التى تجرى فيها الدورة تجد أن الأهداف المهمة لم يتم تلبيتها، ولذا فأنت تعيد الإثبات على التمرين. وفى المرة الثالثة يتلقى التمرين المزيد من التغذية المرتدة.

ويعد هذا شبيهاً بالطريقة التى يقوم بها البعض فى ضبط جهاز التدفئة. فإذا كان هناك شعور ببرودة الغرفة، فإنهم يرفعون مؤشر التدفئة إلى أقصى درجة. وبعد قليل يبدؤون فى الشعور بسخونة الجو داخل الغرفة، ومن ثم يقومون بتحويل مؤشر التحكم إلى أدنى درجاته. وعندما تقل درجة الحرارة ... إلخ.

وهم ينتهون بقضاء اليوم كله فى ضبط الترموستات فى حين أن درجة حرارة الغرفة تتراوح بين شدة السخونة وشدة البرودة والعكس. والذى ينبغى عليهم فعله هو أن يوقفوا النظام ثم يقوموا فقط بتعديلات صغيرة إذا لزم الأمر. والمطلوب هو لمسة لمبة على عجلة القيادة.

وعلى الرغم من أن جزءاً واحداً من التغذية المرتدة قد لا يعنى أى شىء بحد ذاته، فينبغى عليك ألا تقع فى فخ تجاهل مشكلات واضحة. وغالباً ما نتجنب التصرف؛ لأنه ليس لدينا مثال "مهم إحصائياً".

كم عدد حوادث تحطم الطائرات التى تدعوننا إلى التفكير بأن شيئاً ما خطأ؟ وكم مرة نتعامل بعملة معدنية ما قبل أن نشك بأن شيئاً ما خطأ مع هذه العملة المعدنية؟

ويعد إقرار متى الرد على التغذية المرتدة أو الانحراف عن خط الدورة قراراً من الصعب اتخاذه. وبعد عقد الدورة لمرات عديدة سوف تبدأ بالشعور بما هو عادى وما هو انحراف مهم. ومن ثم فالقرار يعتمد على حدس المدرب وخبرته.

والمشكلة شبيهة بإقرار متى يتم ضبط الآلية وفق خط التصنيع. وإلى أن يتم إدخال إدارة الجودة الكلية، فالقرار إما أن يترك إلى خبرة المشغل، أو لا شىء يتم إلى أن يتم دفع المنتج عن التخصص. والكمية بأكملها يتعين فحصها، وإن ما نسبته (٢٠) فى المائة من الإنتاج سوف يتم استبعادها.

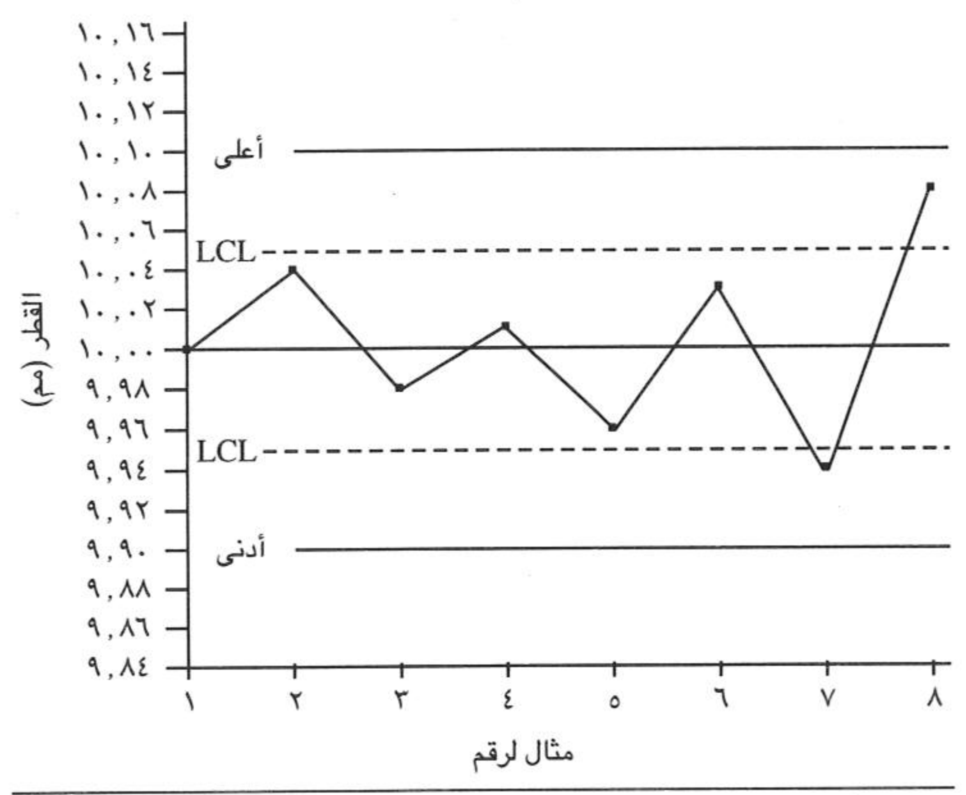
الضبط الإحصائى للعمليات:

ورد التصنيع على مشكلة متى الرد على الانحرافات **هى الضبط الإحصائى للعمليات** (SPC). والفكرة وراء **الضبط الإحصائى للعمليات هى** تجميع البيانات عن

العملية، وأن نحدد إحصائياً ما هو الاختلاف الشاذ. ويتم عرض هذه البيانات على لوحة المراقبة. واللوحة بها خطان مرسومان عليها: حد الضبط الأعلى (UCL) وحد الضبط الأدنى (LCL).

ولا يقوم المشغل بأى عمل تصحيحى مادامت البيانات تظل بين حدى الضبط. وإذا اتجهت البيانات إلى خارج هذين الحدين، عرف المشغل أن الانحراف كبير، ويتطلب الفعل قبل خروج العملية عن المواصفات المطلوبة. ويعد هذا شبيها بسائق يحوِّل عجلة القيادة قبل أن تصطدم السيارة بحاجز الطريق. ويقدم الشكل (١٠-٣) مثالاً للوحة المراقبة من أجل تصنيع قرص أسطوانى مقاس (١٠) ملم، وأقل مدى لقطره (٩,٩٠) ملم، وأقصى مدى لقطره (١٠,١٠) ملم.

الشكل (١٠-٣) مثال لخريطة الضبط



تطبيق الضبط الإحصائى للعمليات على إثبات مصداقية التدريب:

عندما تجرى الدورة نفسها لمرات عديدة (من قبيل قيامك بتدريب كل موظف)، فمن الممكن أن تقوم بجمع بيانات كافية لتطبيق **الضبط الإحصائى** للعمليات على نتائج إثبات المصداقية.

والضبط الإحصائى للعمليات يسمح لك بالكشف عن التغييرات فى أداء الدورة التى تعود إلى أسباب مهمة. وهو يسمح لك بفحص ما إذا كان المدربون على اختلافهم يقومون بالتدريب بنفس المستوى القياسى. وهو يبين لك ما إذا كانت الدورة فى صورتها الحالية قادرة على تلبية الأهداف المرجوة. والأهم من ذلك، فهو يقدم لك مؤشراً بالوقت الذى لا ينبغى عليك فيه عمل تغييرات فى الدورة.

المقاييس مقابل الأهداف:

إن للقياس أثره فى تحريف البيانات. وإذا كنا على دراية بكيفية تنفيذ إثبات المصداقية، فإن التحريف ينبغى ألا يُحدث اختلافًا كبيراً فى النتائج. وتعد المقاييس ضرورية للحفاظ على جودة دوراتنا، وينبغى علينا فعل كل شىء لتقليل الانحراف إلى أدنى درجة ممكنة.

والقياس الواحد ليس وصفًا كاملاً لجودة الدورة. بل هو على أفضل تقدير مؤشر مبدئى. وعدد المقاييس المطلوبة لتحديد جودة الدورة تحديداً كاملاً سوف يكون كبيراً من أجل جعل أى نظام لإثبات المصداقية غير عملى. وهذه الحاجة ليست مشكلة إذا كنا نهتم باختيار المقاييس التى نستخدمها مؤشراتٍ مبدئيةً للجودة.

وعلى أية حال، ففى اللحظة التى يتحول فيها المقياس إلى هدف، فإن نقاط الضعف الخفية من جراء استخدام مقاييس قليلة تصبح واضحة. (ويتعمق هذا حين ترتبط الزيادة فى راتب المدرب مباشرة بمقاييس من قبيل تصور الطالب لـ"فعالية المدرب".)

وسرعان ما يدرك المدربون على نحو شبه واعٍ أى المؤشرات التى لا يمكن قياسها والتى يمكن التضحية بها من أجل تحسين المؤشرات التى يمكن قياسها. وهم سيتعلمون أيضًا أفضل الأوقات لعمل المقاييس – من قبيل إخبارهم مباشرة بأنهم أفضل طلاب تم تدريبهم، أو بعد الاحتفال بنهاية الدورة!

وطريقة التعامل مع هذا ليست الاستغناء عن المقاييس، وإنما بجعل المدربين مسئولين عن الجودة الخاصة بهم. ومن غير المرجح أنهم سيخدعون أنفسهم ولو حتى دون الوعي.

عملية إثبات المصداقية:

يقدم الشكل (١٠-٤) رؤية عامة لعملية إثبات مصداقية التدريب. أولاً، يتعين جمع البيانات فى أثناء الدورة. وتعد تصورات الطلاب وتعليقاتهم ونتائج اختباراتهم أمثلة لبيانات إثبات مصداقية التدريب. ويتم عمل التقويم التمهيدى فى نهاية الدورة، فى حين ما تزال الدورة وأى أحداث بها جديدة فى ذهن المدرب.

الشكل (١٠-٤) عملية إثبات مصداقية التدريب



وبعد ذلك يتعين تنظيم البيانات وعرضها حتى يمكنك رؤية ما إذا كانت التغذية المرتدة مهمة أو أنها فقط تعود إلى اختلاف طبيعى.

ثم يتعين تحليل البيانات وتفسيرها حتى يمكنك تحديد أسباب وجود اختلافات كبيرة. وما إن تفهم تلك الأسباب حتى يمكنك عمل تغييرات فى الدورة. واحرص دائمًا على جعل أدق التعديلات متسقة مع حل المشكلة.

وفى المرة التالية التى تجرى فيها الدورة، سوف تكون بحاجة إلى القيام بعملية تجميع البيانات تحليلها مرة أخرى. وهذا من أجل التأكد من أن التغيرات قد حققت الغرض المأمول منها.

وفيما يلى من بقية هذا الفصل نتناول خطوات عملية إثبات مصداقية التدريب بالتفصيل.

اجمع تصورات الطلاب وتعليقاتهم ونتائج اختباراتهم ومقاييس الأداء الأخرى:

ومن الشائع عند جمع التصورات استخدام نماذج التغذية المرتدة وفق معدلات الاستجابة ذات الخمس النقاط. ويمكن عد الاستجابات أو ترتيبها فى بطاقات. ولكل استجابة بطاقة مختلفة استناداً إلى نوع السؤال المطروح.

ويلخص **الجدول (١٠-١)** بعض البطاقات الأكثر شيوعًا، ويربطها بالمقياس ذى النقاط الخمس (*). وهو أيضًا يقدم أمثلة لأنوا ع الأسئلة المستخدمة مع البطاقات المختلفة.

	١	٢	٣	٤	٥
أ - ما رأيك فى الدورة؟	رديئة جداً	رديئة	لا بأس	جيدة	جيدة جداً
ب - إلى أى مدى أنت راضٍ عن الدورة؟	غير راض جداً	غير راضٍ	راض نسبيًا	راضٍ	راض جداً
ج - ما احتمال استخدامك للمهارات بعد عودتك إلى عملك؟	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً
د - هذه أفضل دورة حضرتها	لا أوافق بشدة	لا أوافق	على الحياد	أوافق	أوافق بشدة
هـ - مدة الدورة	قصيرة للغاية	قصيرة جداً	مناسبة تماماً	طويلة	طويلة للغاية

وإقرار ما إذا كان (١) يمثل "ردىء جداً" أو "جيد جداً" هو قرار عشوائى. وأنا أستخدم أعلى بمعنى أفضل. والاستثناء فى هذا هو المقياس الأخير، المبين فى الجدول (١٠-١) حيث إن أفضل مقياس هو رقم "٣" (طول الدورة مناسب تماماً). وانتبه عند استخدامك لهذا النوع من المقاييس، حيث إنه يمكن أن يؤدى إلى التشوش.

(*) ويعرف عند دارسى الإحصاء بمقياس (ليكرت). (المترجم)

ودائمًا الأرقام عندى تبدأ من "١" على الجانب الأيسر إلى "٥" فى الجانب الأيمن. ويتوافق هذا مع الطريقة التى تقرأ بها الثقافات الغربية من اليسار إلى اليمين. وهذا أيضًا يجعل من السهل برامج عرض الرسوم (الجرافيك)؛ لأن هذا هو التقليد المستخدم فى الرسوم.

التزم دائمًا بالتقليد نفسه، ولا يهم أى الخيارات الخمسة التى تقرر اختياره. وقدم تحذيرًا دائمًا بمتى يتم تغيير المقياس.

وللناس آراء مختلفة حول ما تعنيه كلمات من قبيل "ردئ جدًا" و"ردئ" "لا بأس" و"جيد" و"جيد جدًا". وأنت تحصل على توافق أفضل حين يكون من الممكن وضع إطار لأسئلة التغذية المرتدة فى صورة متضادات (انظر الشكل ١٠-٥).

الشكل (١٠-٥) استخدام أسئلة التغذية المرتدة فى صورة متضادات

	١	٢	٣	٤	٥	
لم يقدم المدرب إجابات مرضية لأىّ من أسئلتى بنهاية الدورة				X		قدم المدرب إجابات مرضية عن جميع أسئلتى بنهاية الدورة

وهذا الشكل ينتج سلسلة متصلة ذات النقاط الخمس، ويضع الطلاب علامة "X" فى العمود الذى يطابق تصورهم.

والكلمة التى تستخدم فى الشكل (١٠-٥) يمكن أن يكون لها أثر جمع الاستجابات حول الوسط بسبب طبيعة المتناقضات "كله أو لا شىء". وإحدى الطرق المتبعة حول هذا هى استخدام مقياس ذى السبع نقاط؛ حتى يكون هناك مزيد من التعريف حول الوسط.

وثمة طريقة أخرى لتجنب المشكلة وهى إعادة طرح الأسئلة بنفس الألفاظ المستخدمة. ولا تجعل الكلمات المستخدمة ضعيفة للغاية، فهذا من شأنه أن يثير مشكلة عدم تناسق التعريف. ويقدم الشكل (١٠-٦) مثالاً للكلمات الضعيفة. وهل كلمة "معظم" تعنى (٥٠) فى المائة، أم (٦٠) فى المائة، أم (٨٠) فى المائة؟ الشكل (١٠-٧) يقدم مثالاً أفضل.

الشكل (١٠-٦) مثال لاستخدام كلمات ضعيفة على أسئلة التغذية المرتدة

	١	٢	٣	٤	٥	
قدم المدرب إجابات غير مرضية عن معظم أسئلتى			X			قدم المدرب إجابات مرضية عن جميع أسئلتى بنهاية الدورة

الشكل (١٠-٧) مثال لاستخدام كلمات أقوى على أسئلة التغذية المرتدة

	١	٢	٣	٤	٥	
لم أكن راضياً تماماً عن الإجابات التى قدمها المدرب عن أسئلتى				X		كنت راضياً تماماً عن الإجابات التى قدمها المدرب عن أسئلتى

تأكد أن الأسئلة المستخدمة هى متضادات حقيقية، وإلا يصبح هذا الشكل محيراً للغاية. ويقدم الشكل (١٠-٨) مثالاً للأسئلة التى ليست متضادات حقيقية.

الشكل (١٠-٨) مثال للأسئلة التى ليست متضادات حقيقية

	١	٢	٣	٤	٥	
لم يقدم المدرب إجابات مرضية لأىّ من أسئلتى بنهاية الدورة		؟		؟		قدم المدرب إجابات مرضية عن جميع أسئلتى بنهاية الدورة

جمع التعليقات:

على الرغم من أنه من السهل عرض التغذية المرتدة حول المقياس ذى الخمس النقاط، إلا أنه مقيد؛ لأنك سوف تحصل على التغذية المرتدة حول ما تسأل عنه فقط. ولا تقدم علامة "X" على مقياس من واحد إلى خمسة مؤشرات مهمة للأسباب الكامنة وراء

الاستـجـابة. ومن أجل التـغلب على هـذه المشكلة، ينبـغـى أن يكون لكل سـؤال مـسـاحـة للتعليقات، من أجل أن يتوسع الطلاب فى استجاباتهم.

وأيضًا اترك مسافة فى نهاية الاستبانة لتدوين التعليقات العامة التى سوف تمنحك تغذية مرتدة حول جوانب لم تحلم بها حينما كنت تقوم بتصميم الاستبانة. أما الأسئلة الجيدة التى تستحث على الاستجابة فهى:

- هل هناك أى شىء ينبغى حذفه من الدورة؟
- هل هناك أى شىء ينبغى إضافته إلى الدورة؟
- ما الذى ينبغى الحفاظ عليه كما هو؟
- هل هناك أى شىء ينبغى القيام به على نحو مختلف؟
- هل ثمة تعليقات أخرى؟

جمع نتائج الاختبارات:

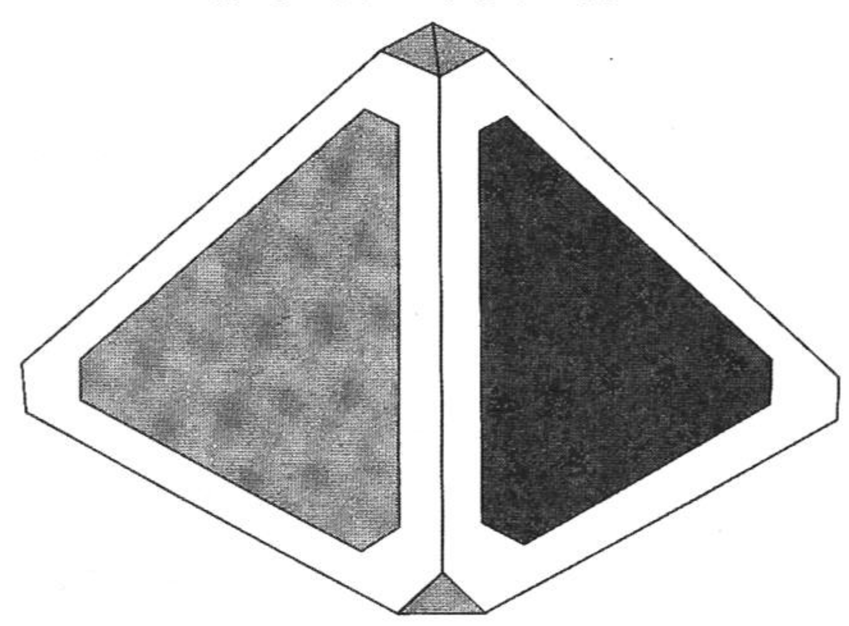
يعد الاختبار مقياسًا لما إذا كانت الأهداف السلوكية للدورة قد تم تحقيقها. وحيث إن الاختبارات ينبغى أن تستند إلى هذه الأهداف، فطلابك ينبغى ألا يفاجؤوا بأىٍ من بنود الاختبار. والأهداف أيضًا ينبغى أن تقدم لك المقياس المطلوب، كما فى:

"إذا أعطيت قائمة بعشرين بلدًا سوف تكون قادرًا على تحديد أسماء العواصم لـ(١٧) بلدًا منها على الأقل"

وأهداف عديدة، كهذا المثال السابق، يسهل تحويلها إلى اختبارات مكتوبة. وأفضل الطرق لاختبار الأهداف الأخرى هى من خلال ملاحظة التمارين العملية. ومن ثم يمكن مقارنة الملاحظات بقائمة فحص أو بصورة لأنماط السلوك.

والمدربون الجيدون يتحققون باستمرار من مصداقية تدريبهم من خلال طرح الأسئلة كلما تقدمت الدورة. وعلى الرغم من أنه يمكنك استشعار مستوى المعرفة بملاحظة عدد الطلاب الراغبين فى الإجابة، إلا أنه يمكنك فقط التأكد من أن شخصًا واحدًا هو الذى يعرف الإجابة الصحيحة. وإحدى الطرق المتبعة بتجنب هذا هى طرح عدد من الأسئلة ذات الخيارات المتعددة. ويتم منح كل طالب وسيلة تسمح له بعرض إجابته عن السؤال. وتعد وسيلة الإجابة كوسفورد Cosford responder مثالاً لمثل تلك الوسيلة (انظر الشكل ١٠-٩).

الشكل (١٠-٩) مؤشر الاستجابة (كوسفورد)



ووسيلة الإجابة كوسفورد عبارة عن ورقة مقواة على شكل هندسى رباعى الأسطح مصنوع من البلاستيك أو الخشب، ذى ألوان مختلفة على كل وجه من الأوجه. وكل لون يمثل إجابة مختلفة للسؤال. وبهذه الطريقة يمكن للمدرب بسهولة أن يرى أى الطلاب الذى أجاب إجابة صحيحة.

جمع مقاييس أخرى للأداء:

ابحث عن مؤشرات أخرى تخبرك بكيفية تقدم الدورة، وإذا كنت بحاجة إلى عمل أية تعديلات كلما تقدمت بك الدورة. كن مبدعًا كلما أمكنك ذلك. وفيما يلى بعض الاقتراحات.

ترتيب الغرفة:

لقد قال زميل لى ذات مرة إن نجاح أى دورة يتناسب عكسيًا مع ترتيب الغرفة. واعتقدت فى البداية أنها مجرد ملاحظة ذكية، وكلما فكرت فيها زاد اقتناعى بأن لها علاقة بمستوى طاقة المشاركين.

اللوحات الباسمة:

تستخدم اللوحة الباسمة لجمع تصورات الطلاب فى أثناء الدورة (انظر الشكل ١٠-١٠). وترسم اللوحة على ورق عرض اللوحات التوضيحية، وفى نهاية اليوم يسأل الطلاب ماذا كان شعورهم. ويضع المدرب علامة، أو يضع الحروف الأولى لاسم الطالب فى المربع المناسب. وبعد ذلك يتناول المدرب هذه المشاعر.

الشكل (١٠-١٠) اللوحة الباسمة

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الإثنين	

لوحة مستوى الضغط:

تعمل لوحة بيان مستوى الضغط على نحو مشابه لعمل اللوحة الباسمة (انظر الشكل ١٠-١١)، ولكنها تقوم على فرضية أن لكل شخص مستوًى أقصى للضغط. وإذا كان مستوى الضغط منخفضاً للغاية، أصبح الناس لا مبالين، غير متحمسين للتعلم. ولوحة بيان مستوى الضغط تسمح لك بمراقبة أجزاء الدورة التى يغلب فيها التحدى، وتلك الأجزاء التى تعد سهلة للغاية.

الشكل (١٠-١١) لوحة بيان مستوى الضغط

الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الإثنين	

العمل بعد الدورة:

أحد مقاييس اهتمام الطلاب ودافعيتهم هو ما إذا كانت المجموعات التى حضرت الدورة تستمر فى العمل فى المشاريع بعد نهاية اليوم "الرسمية". وليس معنى هذا أن عليهم إجهاد أنفسهم ليلاً.

الحديث فى أثناء الدورة:

انظر فى أى دورة مقيمة إلى ما إذا كان الطلاب يسوقون النكات، أو يتحدثون عن مضمون الدورة فى الكافيتريا. إن هذا سوف يعطيك مؤشراً مفيداً بمدى اهتمام الطلاب بالدورة. ومما يعد مؤشراً أفضل هو ما إذا كانوا يفرضون عقوبات مالية نقدية على بعضهم إذا ما تحدثوا عن الدورة!

الانتباه:

لاحظ عندما يبدأ الطلاب فى صرف اهتمامهم عن الدورة، أو فى التشتت، أو حين تبدأ جفونهم فى الخمول.

تحدى طرح الأسئلة:

يعد طرح الأسئلة طريقة جيدة لقياس التعلم. والاختلاف حول هذا بتقسيم الفصل إلى ثلاث أو أربع مجموعات، ثم تطلب منهم أن يكتبوا أسئلة لبعضهم. وسوف يمنحك عدد الأسئلة ونوعيتها مقياساً إضافياً.

قم بتقويم تمهيدى لبيانات التغذية المرتدة:

وفى نهاية الدورة ينبغى عليك أن تجمع كل أوراق التقويم ونتائج الاختبارات. وعلى الفور أحصِ أوراق التغذية المرتدة لتتأكد أنك تلقيت واحدة من كل شخص. وتأكد أيضاً ما إذا كانَ هناك أى حذف - ينسى بعض الناس أحياناً إكمال جزء أو بعض الأسئلة. وأن تجمع البيانات المفقودة الآن لهو أسهل بكثير من جمعها بعد عودة طلابك إلى العمل.

وينبغى منذ البداية أن تشك فى أن عدم اكتمال البيانات ناتج عن نموذج التغذية المرتدة، وليس عن الطالب. وعلى سبيل المثال، ينبغى ألا نلوم الطلاب لفشلهم فى إكمال الجانب الثانى من ورقة التغذية المرتدة، إذا لم نطبع عبارة "تابع على الوجه الآخر... " على الوجه الأول من الورقة.

تصفح الأوراق وابحث عن ملاحظات متكررة ورسائل واضحة. لا تتوانَ فى القيام بذلك - حتى ولو كان معنى هذا إضاعة أمسياتك أو إجازة نهاية الأسبوع. وتعد التغذية المرتدة التى تقدم فى وقت مناسب هى الأكثر فعالية. ويصعب فهم بعض التعليقات حتى فى أحسن الأوقات.

التقويم التمهيدى للتعليقات:

اقرأ التعليقات، وحاول تذكر أو استرجاع أى حوادث كانت وراء تلك التعليقات. ابحث عن التعليق نفسه الصادر من أناس مختلفين. كون ملاحظة ذهنية عن تلك التعليقات التى سوف تحتاج إلى مزيد من التوضيح، وعن أولئك الناس الذين سوف تحتاج إلى إعطائهم تفسيراً إضافياً للمفاهيم.

التقويم التمهيدى للتصور:

انظر إلى الدرجات التى سجلت فى قوائم التغذية المرتدة. وأنت لن تكون قادراً على عمل أى استنتاجات بدون القيام بمزيد من التحليل، ولكن كون ملاحظة ذهنية عن تلك

الدرجات التى تعد درجات عالية للغاية أو منخفضة للغاية. افحص ما إذا كانت تلك الدرجات مصحوبة بتعليقات عليها.

التقويم التمهيدى لنتائج الاختبارات:

تأمل نتائج الاختبارات لترى ما إذا كان جميع طلاب الفصل قد صادفوا الصعوبة نفسها خلال الدورة. (وينبغى أن تكون بالفعل قد فحصت نتائج اختبارات كل فرد على حدة بعد كل اختبار مباشرة، لترى أى التغيرات التى تحتاج إلى القيام بها فى أثناء الدورة.) ويمكن للتحليل التفصيلى لنتائج الاختبارات أن ينتظر إلى أن تعود إلى عملك.

تنظيم البيانات وعرضها:

من الصعب وضع استنتاجات حول البيانات عندما تكون المعلومات منتشرة فى دستة أو أكثر من أوراق التقويم. والبيانات الخام بحاجة إلى تنظيم، وإلى عرضها فى شكل رسوم توضيحية، إذا أمكن.

مفاهيم تنظيم وعرض البيانات:

الطريقة المعتادة لتنظيم هذا النوع من البيانات هو جدول توزيع التكرارات. ويقدم الشكل (١٠-١٢) مثالاً لذلك. وعملية إعداد جدول توزيع التكرارات تأتى على النحو التالى:

- اعمل من خلال نماذج التقويم، وإحصاء عدد الطلاب الذين يعطون الدورة درجة صلة مساوية لـ ١ (أى صلة ضعيفة جداً).
- أدخل هذا الرقم (إن وجد) فى العمود رقم ١ فى الصف الخاص بدرجة الصلة.
- أخص عدد درجات الأعمدة ٢ و٣ و٤ و٥.
- أدخل هذه الأرقام فى الأعمدة ٢ و٣ و٤ و٥.
- أضف عدد الاستجابات لتتأكد أنك لم تفقد أياً منها. وهذا الرقم مبين فى العمود "الإجمالى".
- احسب متوسط الدرجات، وضعه فى العمود "المتوسط". وحساب المثال المبين فى الشكل (١٠-١٢) هو:
  - (٢-٢) + (٩-٤) + (٥-٥) مقسوماً على ١٦.
- اتبع إجراء مشابهاً بالنسبة لكل سؤال من الأسئلة التى لها أجوبة.

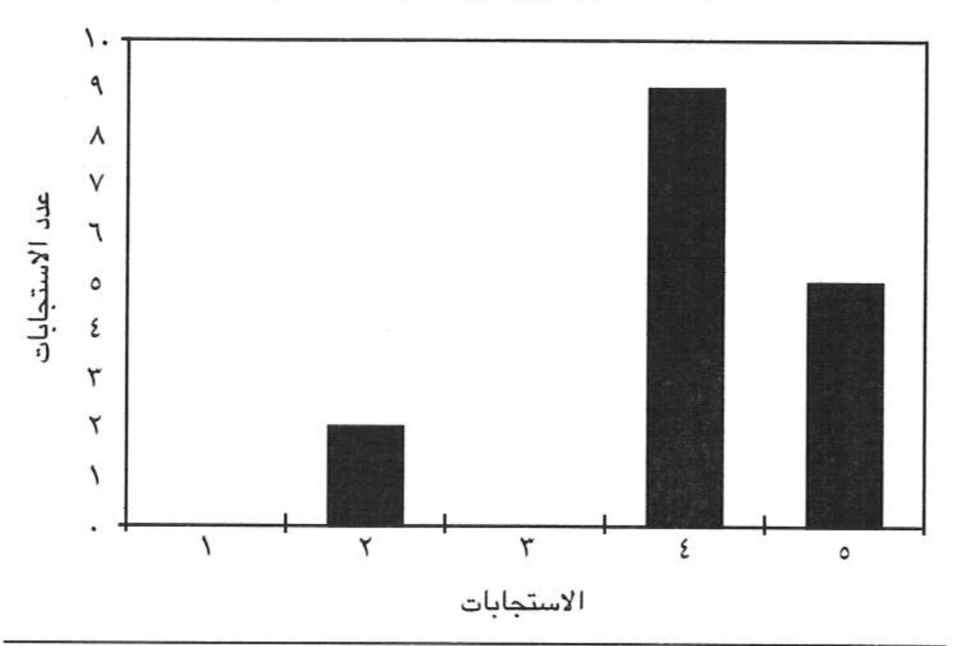
وأى جهاز حاسب آلى مزود ببرنامج للجداول الإليكترونية مثل لوتس ١-٢-٣ يسمح لك بعمل الحسابات بسرعة وسهولة. والملحق رقم (١) يقدم تعليمات لعمل تلك الجداول الإحصائية.

الشكل (١٠-١٢) استخدام جدول توزيع التكرارات لتنظيم التغذية المرتدة للطلاب

السؤال	منخفض ١	٢	٣	عالٍ ٤	٥	الإجمالى	المتوسط
أ - الصلة بالموضوع		٢		٩	٥	١٦	٤,١
ب - القدرة على التطبيق			٤	٩	٣	١٦	٣,٩
ج - احتمال الاستخدام		١	٨	٦	١	١٦	٣,٤
د - الرضا الكلى				١٠	٦	١٦	٤,٤
هـ - فعالية المدرب				٦	١٠	١٦	٤,٦

وعلى الرغم من أنه من الممكن رسم الاستنتاجات مباشرة من جداول التكرار، إلا أنه يكون أسهل بكثير حين يتم عرض المعلومات على شكل رسوم توضيحية. وأفضل وسيلة لعرض البيانات الموزعة هى الرسم البيانى الذى على شكل مستطيلات (Histogram) وهو عبارة عن مجموعة من الأعمدة العمودية التى تمثل عدد الاستجابات بالنسبة لكل قائمة من التغذية المرتدة. ويعد الشكل (١٠-١٣) رسماً بيانياً بالنسبة للبند (أ) "الصلة بالموضوع".

الشكل (١٠-١٣) رسم بيانى بالدرجات (مقدار الصلة)



تنظيم التعليقات وعرضها:

البيانات النوعية، كتعليقات التغذية المرتدة، هى أصعب ما يمكن تنظيمه وعرضه. وأبسط طريقة لتنظيم التعليقات هى تسجيلها فى قائمة بحسب السؤال. ويقدم الشكل (١٠-١٤) مثالاً لهذا. ويعد هذا أفضل من بسط التعليقات على كل أوراق التقويم، ولكن لا يزال من الصعب التنبؤ بالنماذج فى التغذية المرتدة.

الشكل (١٠-١٤) تنظيم تعليقات حول التغذية المرتدة للطالب

التعليقات

١ – صلة ورشة العمل بوظيفتك الحالية.
– وثيقة الصلة جداً، ولقد توليت مؤخراً المسؤولية عن متابعة المشاريع.
– ليس بالنسبة لمعظم الأنشطة اليومية، ولكنها مفيدة لمشروعين فى طور البداية.
– يفيد فى التذكر، وقادر على استخدامه إيجابياً فى المستقبل.

٢ – الثقة فى قدرتك على استخدام المهارات.
– الشك وحده هو الذى يبقى على المستوى الصحيح للمهارات عندما يكون لدىّ مشروع أقوم به.
– المراجعة المفيدة للعمل التى سبق تغطيتها فى الجامعة.
– أود الآن ممارسة هذه المهارات.
– ثقتى سوف تزداد كلما استخدمت هذه المهارات.

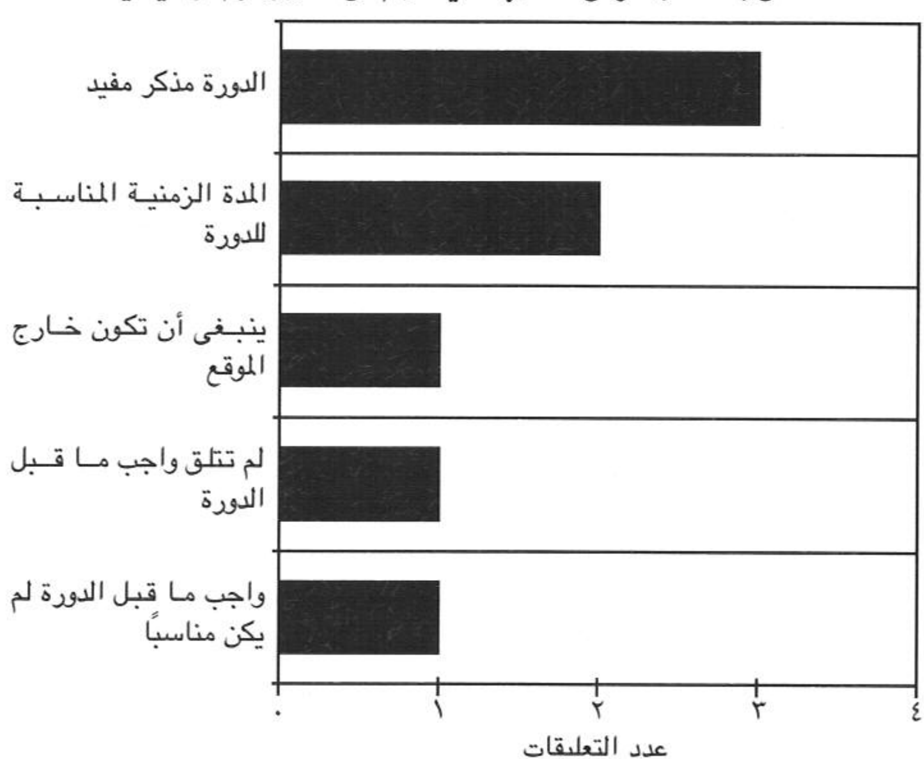
٣ – فائدة واجبات ما قبل الدورة.
– لم تكتمل حيث إنه ليس لدىّ مشروع أعمل به.
– ليست مناسبة فى هذه المناسبة.
– من المفيد أن يكون بذهنى مشروع لزيادة الصلة.
– لم أقم بأى عمل فيما قبل الدورة.

٤ – الرضا الكلى عن ورشة العمل.
– ورشة عمل رائعة، خاصةً مع تقديم دراسة الحالة والمراقبة.

كن منتبهًا حين تقوم بتجميع تعليقات مشابهة، لأن هناك إغراء بتفسير التعليقات لتناسب إحدى المجموعات القائمة. وتأثير هذا هو التحرك بعيداً عن المضمون الأصلى للتعليقات.

وحينما يقوم أكثر من شخص واحد بتقديم التعليقات نفسها أو ما يشابهها، فمن الممكن عرض هذا على شكل رسوم توضيحية، كما هو مبين فى الشكل (١٠-١٥).

الشكل (١٠-١٥) عرض الطلاب تعليقاتهم فى شكل رسوم توضيحية

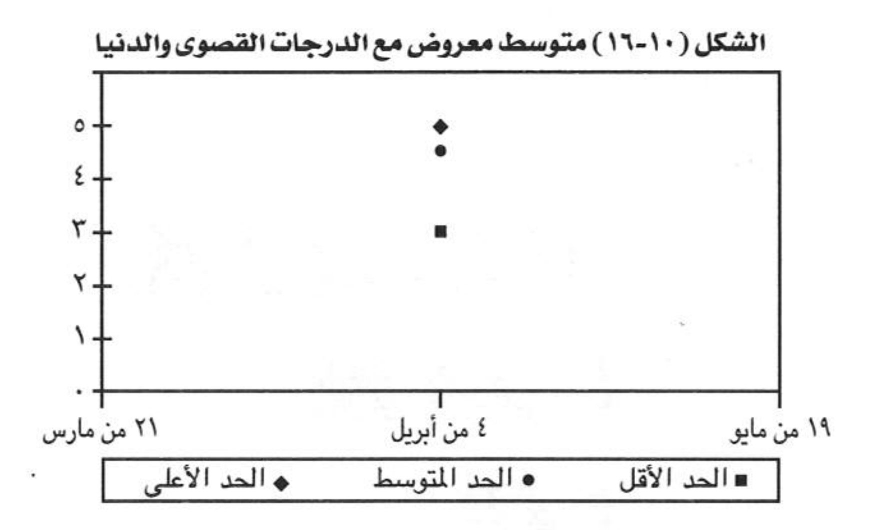


تنظيم نتائج الاختبارات وعرضها:

إن الكثير مما قيل عن تنظيم بيانات التصور وعرضها يمكن تطبيقه على نتائج الاختبارات. وفيما يتعلق بتعليقات الطلاب، يقدم الشكل البيانى ذو المستطيلات عرضاً جيداً يساعد فى التفسير.

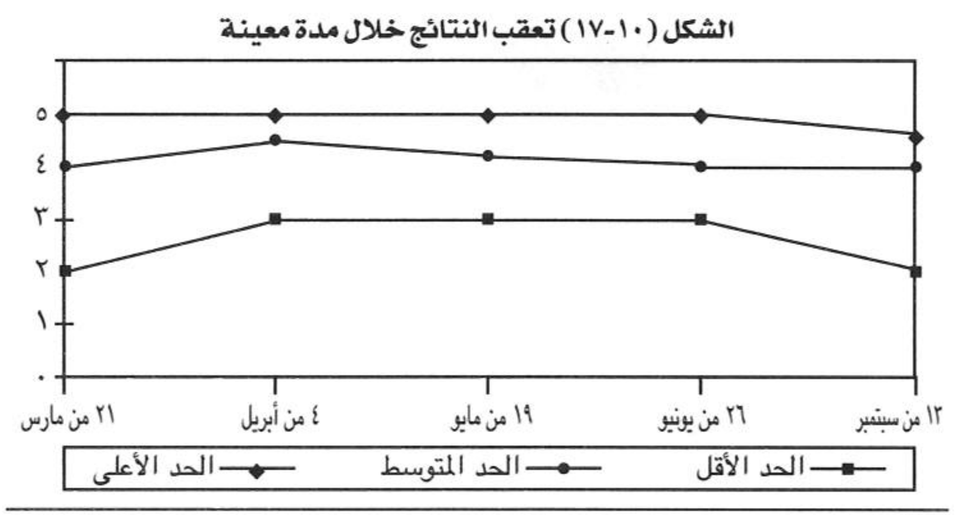
والشكل البيانى ذو المستطيلات يستغرق وقتاً فى عمله، لذا هناك إغراء باستخدام المتوسط المباشر. والمشكلة مع المتوسط هى أنه لا يقدم أى معلومات عن مدى تفاوت النتائج. والحل الوسط الجيد هو عرض المتوسط جنباً إلى جنب مع الدرجات الدنيا والقصوى (انظر الشكل ١٠-١٦).

الشكل (١٠-١٦) متوسط معروض مع الدرجات القصوى والدنيا



والمسافة بين الدرجات الأعلى والأدنى تقدم مؤشراً حول مدى تفاوت الدرجات، وموقع المتوسط يشير إلى اتجاه النتائج. وبينما تعرض النتائج فى شكل مضغوط، فإن هذه الطريقة تعد مثالية بالنسبة لعرض الاتجاهات عبر عدد من الدورات (انظر الشكل ١٠-١٧).

الشكل (١٠-١٧) تعقب النتائج خلال مدة معينة



افحص ما إذا كانت الانحرافات مهمة أو تعود إلى انحراف عادى:

من الضرورى أن تحدد ما إذا كانت الانحرافات مهمة، وتحتاج إلى فعل يتعين اتخاذه، أو ما إذا كانت تعود إلى انحراف عادى، ويمكن تجاهلها دون خطورة.

فحص التعليقات بحثًا عن انحراف مهم:

عندما تقرأ التعليقات سيكون هناك بعض التغذية المرتدة التى تبدو حقيقية. وأنت تعرف أنه يعكس مشكلة حقيقية، ولن تحتاج إلى المزيد من البيانات قبل أن تفعل شيئًا حيالها. وسوف تكون هناك تعليقات أخرى ليست قاطعة للغاية - أما التعليقات الأخرى فسوف تكون محيرة تمامًا. وعندما تحصل على تعليقات محيرة، ارجع إلى الطلاب واسألهم أن يقدموا توضيحًا لتلك التعليقات. وهم ربما يندهشون، ولكن ستبين بذلك لهم أنك تأخذ تعليقاتهم مأخذ الجد.

فحص درجات التصور بحثًا عن اختلاف مهم:

سوف تحتاج إلى أن تجرى الدورة الواحدة لمرات عديدة قبل أن يمكنك أن تحدد أى الإجابات عادى وأيها شاذ بالنسبة لدرجات تصور الدورة. وبينما يستغرق الأمر عدة شهور لجمع بيانات مهمة إحصائيًا، فإنى أستخدم الافتراضات التالية حينما أقوم بعمل تقويم تمهيدى للأهمية. وتستند الافتراضات إلى مقياس ذى خمس نقاط.

- العديد من المدربين يكونون مترددين فى إعطاء درجات عالية جدًا أو منخفضة جدًا. وهم يفعلون هذا على أساس أن لا شىء كامل، وأن لا شىء لا فائدة منه تمامًا.
- تردد المدربين فى إعطاء "١" (منخفض جدًا) أكبر من ترددهم فى إعطاء "٥" (عالٍ جدًا).
- الرقم "٣" هو رقم محايد. وهو يعنى أن هذا الجانب من الدورة كان له تأثير ضعيف فى ذلك الشخص. اعتبر دائمًا أن "٣" بمنزلة نقص إذا ما كنت تهدف إلى أن تصبح دوراتك واسعة الشهرة.
- ومع وضع ما سبق فى الاعتبار، فإن الجدول (١٠-٢) يشير إلى الأهمية التى يتعين أن ترفق بالاستجابات الفردية.

الجدول (١٠-٢) أهمية وإمكانية قبول الدرجات الفردية

الدرجة	الأهمية	إمكانية قبولها
١	درجة ضعيفة	غير مقبولة بتاتًا
٢	درجة ضعيفة	غير مقبولة بدرجة كبيرة
٣	درجة محايدة	غير مقبولة
٤	درجة لا بأس بها أو جيدة	مقبولة
٥	درجة جيدة أو جيدة جداً	مقبولة جداً

- ومتوسط الدرجات يعطى مؤشراً بكيفية أداء الدورة. وهو يسمح لك أيضًا أن تتتبع كيفية تغير الأداء من دورة إلى دورة. ويعطيك الجدول (١٠-٣) مؤشراً بأهمية ومدى قبول الدرجات المتوسطة.

الجدول (١٠-٣) أهمية وإمكانية قبول الدرجات المتوسطة

الدرجة	الأهمية	إمكانية قبولها
١,٠-١,٩	درجة ضعيفة جداً	غير مقبولة بتاتًا
٢,٠-٢,٤	درجة ضعيفة	غير مقبولة بدرجة كبيرة
٢,٥-٣,٤	درجة محايدة	غير مقبولة
٤,٠-٤,٤	درجة لا بأس بها أو جيدة	مقبولة
٤,٥-٥,٠	درجة جيدة أو جيدة جداً	مقبولة جداً

- لا تستخدم المتوسط بحد ذاته: إذ هو يلطف من الدرجات ويخفى المشكلات. ومثله مثل الشخص الذى يعد متوسط درجة حرارته مناسبًا - فى حين أن شعر رأسه يحترق، قدميه فى دلو من الثلج.

- افحص دائماً انتشار (أو مدى) الدرجات وكذلك المتوسط. والمدى هو أقل درجة مطروحة من أعلى درجة. وهو يبين كيف يتفق الطلاب بدرجة وثيقة على تصوراتهم عن الدورة. والمدى الصغير يشير إلى عملية تعلم ثابتة. أما المدى الكبير فيشير إلى عملية تعلم غير ثابتة. ويقدم الجدول (١٠-٤) تفسيراً لكل مدى ممكن على مقياس ذى خمس نقاط.

الجدول (١٠-٤) تفسير مدى الدرجة

المدى	الاتفاق بين الطلاب	ثبات عملية التدريب
٠	عالٍ للغاية	ثابت للغاية
١	عالٍ	ثابت جداً
٢	جيد	المستوى المتوقع عادة
٣	منخفض	ستصبح غير ثابتة
٤	منخفض جداً	غير ثابتة

ملاحظة: يمكن أن تصبح الدورة ثابتة فى كل من نهايتى المقياس المنخفضة والعالية. وهذا هو السبب فى أن المدى ينبغى أن يؤخذ فى الاعتبار من المتوسط.

- بندا "الرضا الكلى" و"فعالية المدرب" يسجلان عادة أعلى من البنود الأخرى فى الاستبانة.

- بندا "المناسبة" و"احتمالية الاستخدام" يسجلان غالبًا درجات أقل مما تسجله البنود الأخرى فى الاستبانة. وبند "المناسبة" يسجل درجات أقل مما تسجله البنود الأخرى بسبب الاختيار السيىء للطلاب وعدم الدقة فى تحديد احتياجاتهم. وبند "احتمالية الاستخدام" غالبًا ما يسجل درجة ضعيفة؛ لأننا لا نولى اهتماماً كافياً بنقل التعلم.

والافتراضات المبينة أعلاه تعكس ما يعد بصفة عامة استجابات عادية. وينبغى ألا نكون راضين بهذا. بل ينبغى أن نهدف إلى الوصول بنقاط النقص إلى الصفر (أى أن يقدم كل طالب التغذية المرتدة مسجلاً درجة ٤ أو ٥).

فحص نتائج الاختبارات بحثًا عن وجود اختلاف مهم:

ينبغى أن يكون لكل اختبار مقياس مرفق به. وأى فشل فى تلبية هذا المقياس ينبغى اعتباره نقصاً. وعند هذه المرحلة نحن لا نحدد أسباب الانحراف. وربما يكون السبب هو أن الطالب ليس قادراً على الوصول إلى مستوى كافٍ، أو ربما يوجد قصور فى تدريس الدورة. ونحن ببساطة نلاحظ أن انحرافًا كبيراً قد حدث.

تحليل البيانات وتفسيرها:

تحليل التعليقات:

من الصعب دائمًا أن تتلقى تغذية مرتدة سلبية حول إحدى دوراتك - وتتضاعف الصعوبة إذا كنت أنت قد كتبت الدورة. والدورة جزء منك. أما التغذية المرتدة فيمكن أن تشعر أنها كنقد شخصي.

وهذه المشاعر حيادية وليست مضللة. وينبغي عليك أن تسعى إلى التغذية المرتدة من الطلاب وترحب بها. فالطلاب هم زَبائنك. وهم كشأن العملاء الآخرين يترددون فى الشكوى. وبدلاً من ذلك، هم عادة يتوقفون عن استخدام خدماتك، ثم يُعلمون بها أصدقاءهم وجيرانهم. وأنت آخر شخص يكتشف ذلك، وغالبًا ما تكون متأخرًا جداً فى إنقاذ عملك من الخسارة.

عندما يشكو الناس، إنما يعود ذلك إلى أحد سببين. الأول عندما يتغلب إحساسهم بالإحباط من المنتج أو الخدمة على ترددهم فى الشكوى. والثانى هو عندما يكنون لك الاحترام بما يكفى للحاجة إلى المساعدة. وينبغى عليك دائمًا أن تولى الاهتمام حين يتكبد الناس مشقة تقديم التغذية المرتدة لك. والتغذية المرتدة الجيدة نادرة جداً.

إن الرد على المشكلة ردًا إيجابيًا إنما يعزز من مكانتك. ويتأثر العملاء بالموردين الذين يصححون الأخطاء بسرعة. ويوحى حب الاستطلاع بأنه يعتقد بقلة عدد أولئك الموردين الذين لا يرتكبون الأخطاء أبدًا. ولا تدع هذا يغرك بارتكاب الأخطاء عن عمد! وسوف يكون هناك من الأخطاء الحقيقية ما يكفى لأن يمنحك تطبيقًا كافيًا.

واعتبر دائمًا أن التغذية المرتدة السلبية كعَرض لمشكلة أنت بحاجة إلى حلها. تذكر أنه لا يهم ما تعتقده من تفاهة مشكلة ما، ولكنها مهمة دائمًا لعميلك.

احرص ألا توجد المبررات للتغذية المرتدة. ومقولة "هذا الشخص ينبغى ألا يكون فى هذه الدورة بأى حال من الأحوال" هى مثال دقيق لإيجاد مبررات للتغذية المرتدة. حتى ولو كان هذا صحيحًا، فليس هذا خطأ الطالب - إنما هو خطأ طريقة عملنا. وأجد أن مبدأ "هو مذنب حتى تثبت براءته" يساعدنى فى الحد من محاولة إيجاد مبررات.

وعندما أتلقى نقدًا أفترض أن شيئًا ما خطأ فى الدورة، أو فى طريقة عملها. وهذا لا يعنى أننى سوف أغير الدورة فى كل مرة أتلقى فيها نقدًا. فإن هذا من شأنه أن يدفع

بالدورة إلى التشوش، ويتسبب فى حدوث مزيد من المشكلات. وبدلاً من ذلك، أحافظ على جعل التغذية المرتدة فى ذهنى، وأجمع المزيد من البراهين، إلى أن أصل إلى حكم واضح صريح.

ويأتى النقد غالبًا فى صورة حل. ومثال على هذا هو: "أعتقد أنك ينبغى أن تهجر الحديث عن أهداف الدورة". وأخذ هذا بقيمته الظاهرة سوف يؤدى إلى اتخاذ قرارات خاطئة. وحذف جلسة التغذية المرتدة من الدورة سوف يوقف التغذية المرتدة السلبية، ولكن الدورة سوف تفشل فى تلبية الأهداف التى كانت وراء تصميمها.

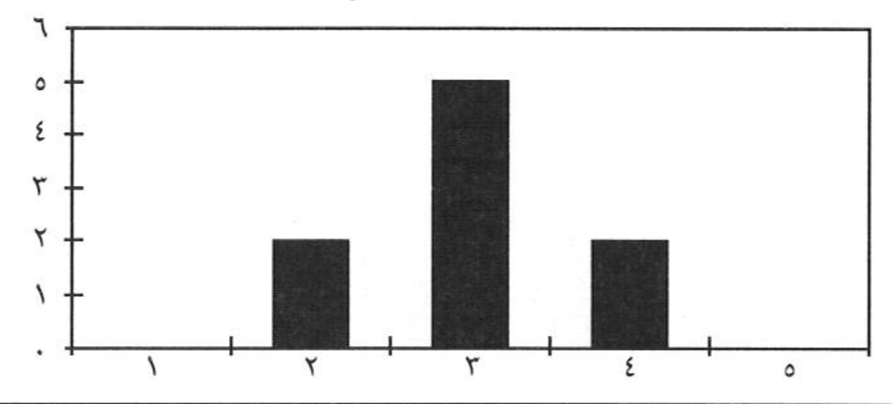
ومن الواضح أنه كان هناك شيء خطأ حول الحديث عن أهداف الدورة. وأنت بحاجة إلى عمل مزيد من التقصى، وتكتشف ما الذى يسبب رد الفعل السلبى. هل يمكن أن يجلس الطلاب بدون استراحة لمدة ساعتين وهم يستمعون إلى عرض من العروض. هل مقدم العرض غير جاهز؟ ربما لا تحقق الجلسة أى صلة بين أهداف الدورة وأهداف الطلاب الخاصة.

تحليل التصورات وتفسيرها:

تعد أشكال الرسوم البيانية المستطيلة التى تسجل تصورات الطلاب مفيدة فى تحليل تصورات الطلاب وتفسيرها. وفيما يلى مناقشة لما تشير إليه الأشكال المختلفة.

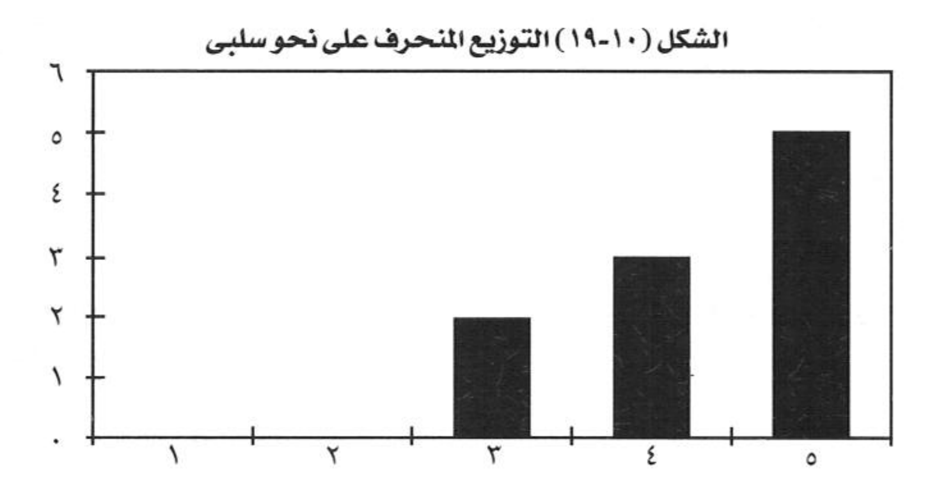
إن أكثر الأشكال شيوعًا هو التوزيع الطبيعى المتطابق على شكل جرس (١٠-١٨). وتعد معظم النتائج قريبة من قيمة واحدة. وإذا لم تكن القيم على الرسم البيانى ذى الأشكال المستطيلة متباعدة، فذلك يشير إلى تجانس فى تصورات الطلاب.

الشكل (١٠-١٨) التوزيع الطبيعى



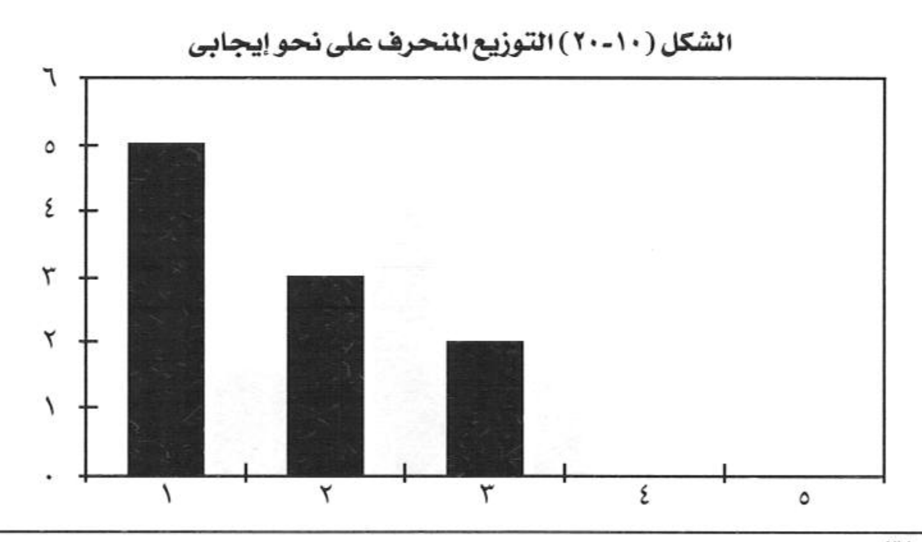
والتوزيع المنحرف على نحو سلبى (الشكل ١٠–١٩) يبين أن التغذية المرتدة من غالبية الطلاب إيجابية. (أعرف أن هذا يبدو متناقضًا، ولكنك يتعين عليك أن تناقش هذا مع بعض الإحصائيين.) أى أنه كان للمدرب أو التدريب تأثير إيجابى وكبير فى الطلاب.

الشكل (١٠-١٩) التوزيع المنحرف على نحو سلبى



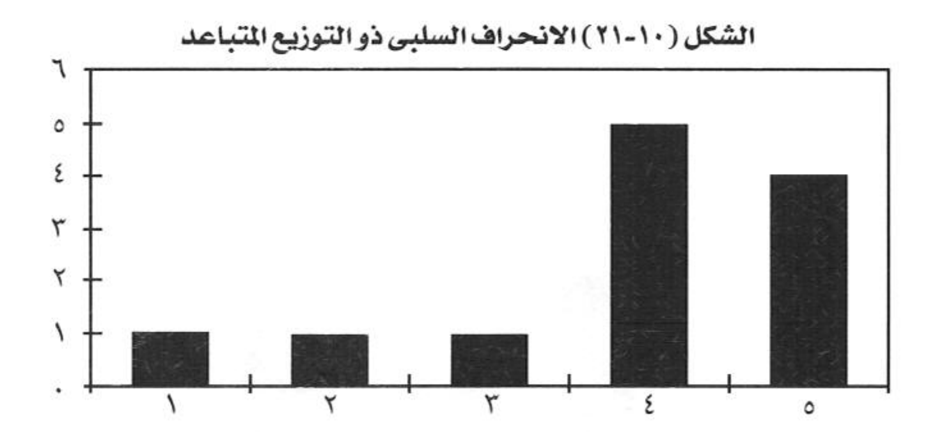
والتوزيع المنحرف على نحو إيجابى (الشكل ١٠–٢٠) يبين أن التغذية المرتدة من غالبية الطلاب سلبية. (ومرة أخرى، تحدث مع الإحصائيين حول التناقض الظاهر.) أى أنه كان للمدرب أو التدريب تأثير ضار فى الطلاب.

الشكل (١٠-٢٠) التوزيع المنحرف على نحو إيجابى



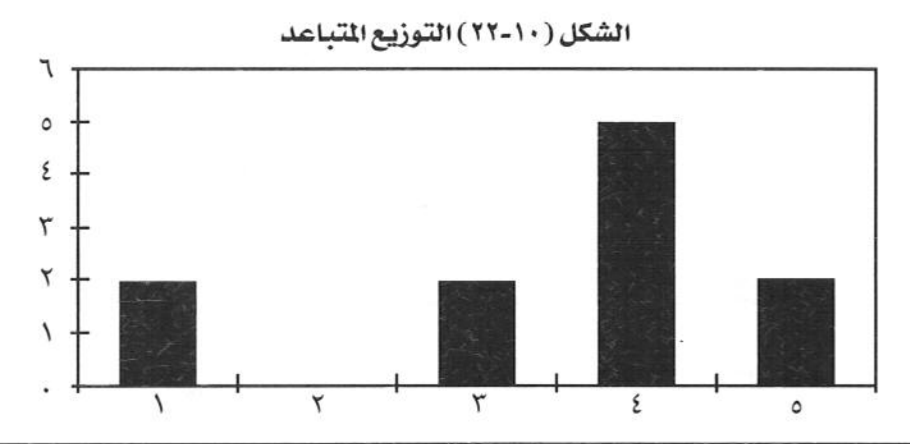
وغالبًا ما ينظر إلى التوزيع المنحرف على نحو سلبى على أنه رد فعل للمدرب ذى الشخصية القيادية (الشكل ١٠-٢١)، ولكنه يمارس أسلوبًا لا تقبله فئة من الطلاب. فغالبية طلاب الفصل تجتذبهم الطاقة التى يتسم بها العرض، ولكن بعضهم يشعرون "بالإحباط" نتيجة الصياح فيهم.

الشكل (١٠-٢١) الانحراف السلبى ذو التوزيع المتباعد



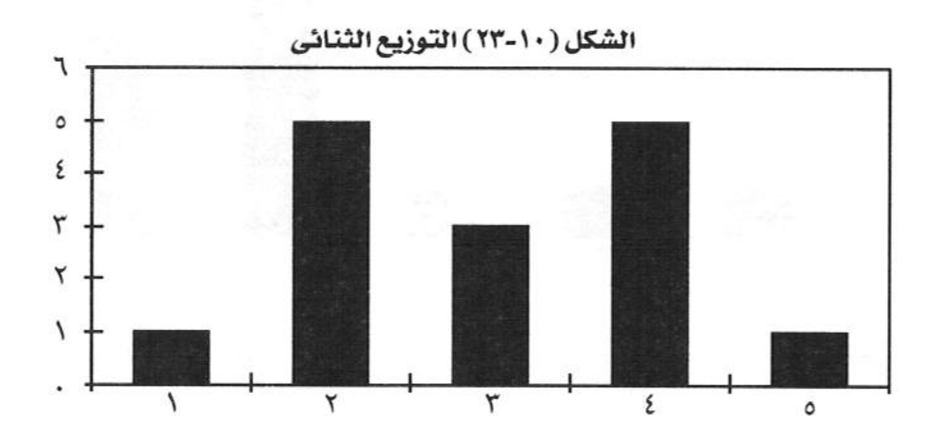
ويشير التوزيع المتباعد (١٠-٢٢) إلى تضمين عدد صغير من الطلاب من قطاعات عمل مختلفة. فعلى سبيل المثال، إذا عرض هذا الشكل البيانى رقمًا متناسقًا، فإنه سوف يشير إلى أنه من المرجح أن تكمن المشكلة فى عملية اختيار الطلاب لا فى الدورة ذاتها.

الشكل (١٠-٢٢) التوزيع المتباعد

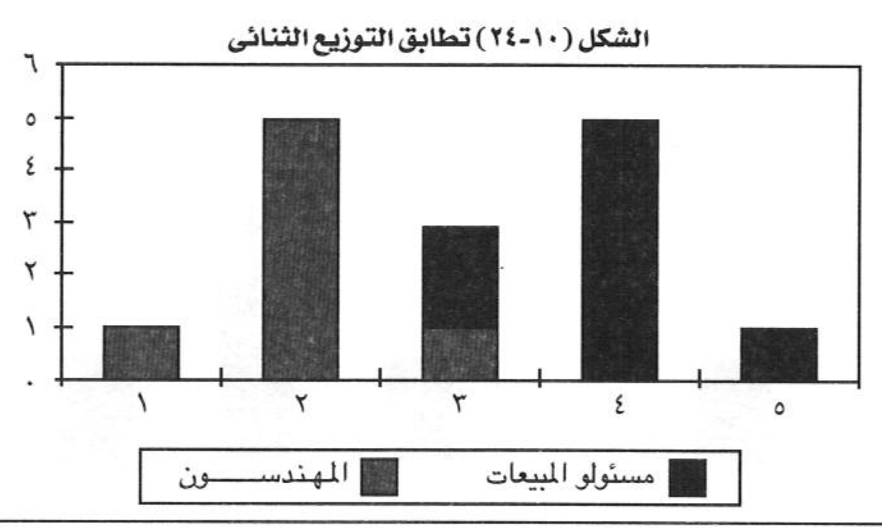


ويحدث التوزيع الثنائى حين يتم الخلط بين نتائج اثنين من قطاعات العمل المختلفة على نحو متميز. ومثال ذلك أنك ربما تحصل على هذه النتيجة حين يتم تقديم دورة مصصمة فى الأساس لرجال المبيعات إلى خليط من مسئولى المبيعات والهندسة. ويمكن التأكد من هذا التفسير بتصنيف البيانات. وتصنيف البيانات يشتمل على عرض البيانات وفقًا لاثنين من قطاعات العمل المختلفة. ويبين الشكل (١٠-٢٤) إحدى طرق القيام بذلك.

الشكل (١٠-٢٣) التوزيع الثنائى

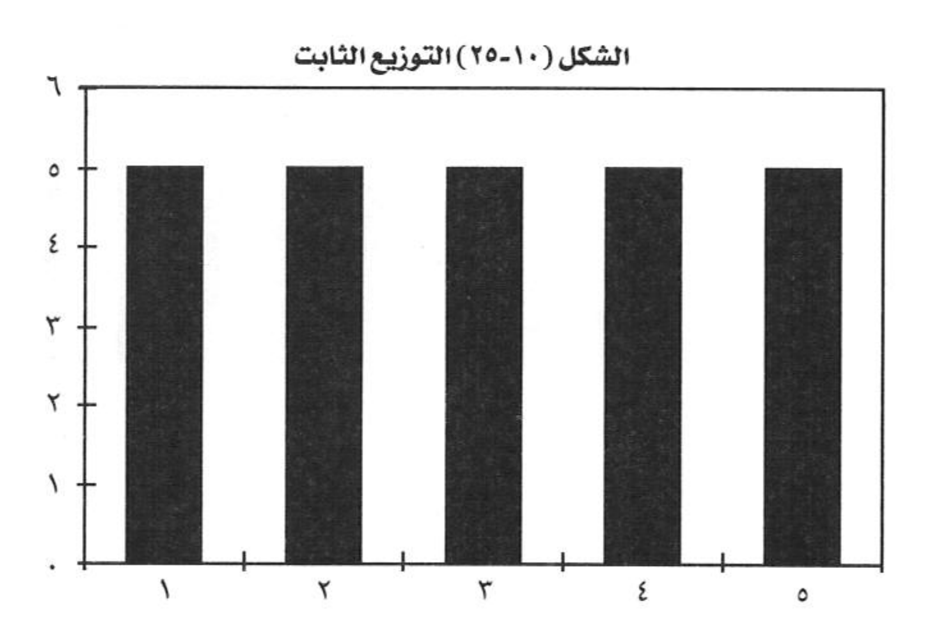


الشكل (١٠-٢٤) تطابق التوزيع الثنائى



والتوزيع الثابت (الشكل ١٠-٢٥) ينتج عادة من رد فعل مختلط على الدورة. ويمكن أن يعنى هذا أيضًا أن هناك العديد من الطلاب من قطاعات العمل المختلفة. ولا يعد هذا مشكلة إذا كنت تعتقد أن ميزات وجود مجموعة متنوعة من الطلاب تفوق العيوب، وإذا كان الشكل البيانى ليس متسعًا.

الشكل (١٠-٢٥) التوزيع الثابت

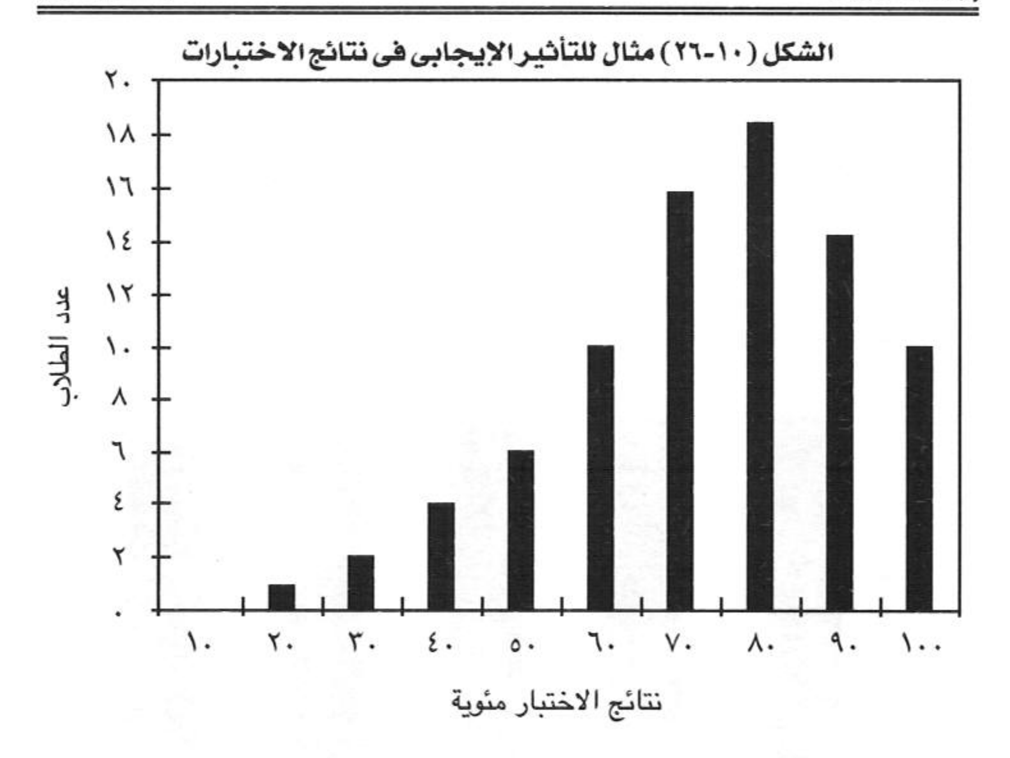


تحليل نتائج الاختبارات وتفسيرها:

التوزيع العادى يعنى فقط ما يقوله. فهو نوع من التوزيع الذى تتوقعه عادة حينما تترك الأمور لطبيعتها. وإذا حصلنا على توزيع عادى فقد يعنى هذا أن لتدريبنا تأثيراً ضعيفًا فى الطلاب. وبعض نتائج الاختبارات تفرض النتائج على التوزيع العادى بحيث ينجح (٥٠) فى المائة من الطلاب، و(٢٥) فى المائة يحصلون على تقدير، و(٢٥) فى المائة يرسبون.

ونحن - المدربين - نهدف إلى نجاح كل الطلاب، وإلى أن يحصلوا على أعلى الدرجات. ونحن نريد لتوزيع نتائجنا أن ينحرف نحو أقصى النهاية (انظر الشكل ١٠-٢٦).

الشكل (١٠-٢٦) مثال للتأثير الإيجابى فى نتائج الاختبارات



قم بعمل تعديلات طفيفة على الدورة:

بعد أن تقوم بتقويم جميع بيانات التحقق وإثبات المصداقية سوف تكون فى موقف يتعين عليك فيه التعرف على التغيرات التى ستجريها عند القيام بالدورة فى المرة القادمة. لا تحاول تغيير الكثير من الأشياء دفعة واحدة، وإلا فلن تعرف أى التغيرات التى كانت سبباً فى النتائج التى تحققت.

تصحيح المواد المطبوعة:

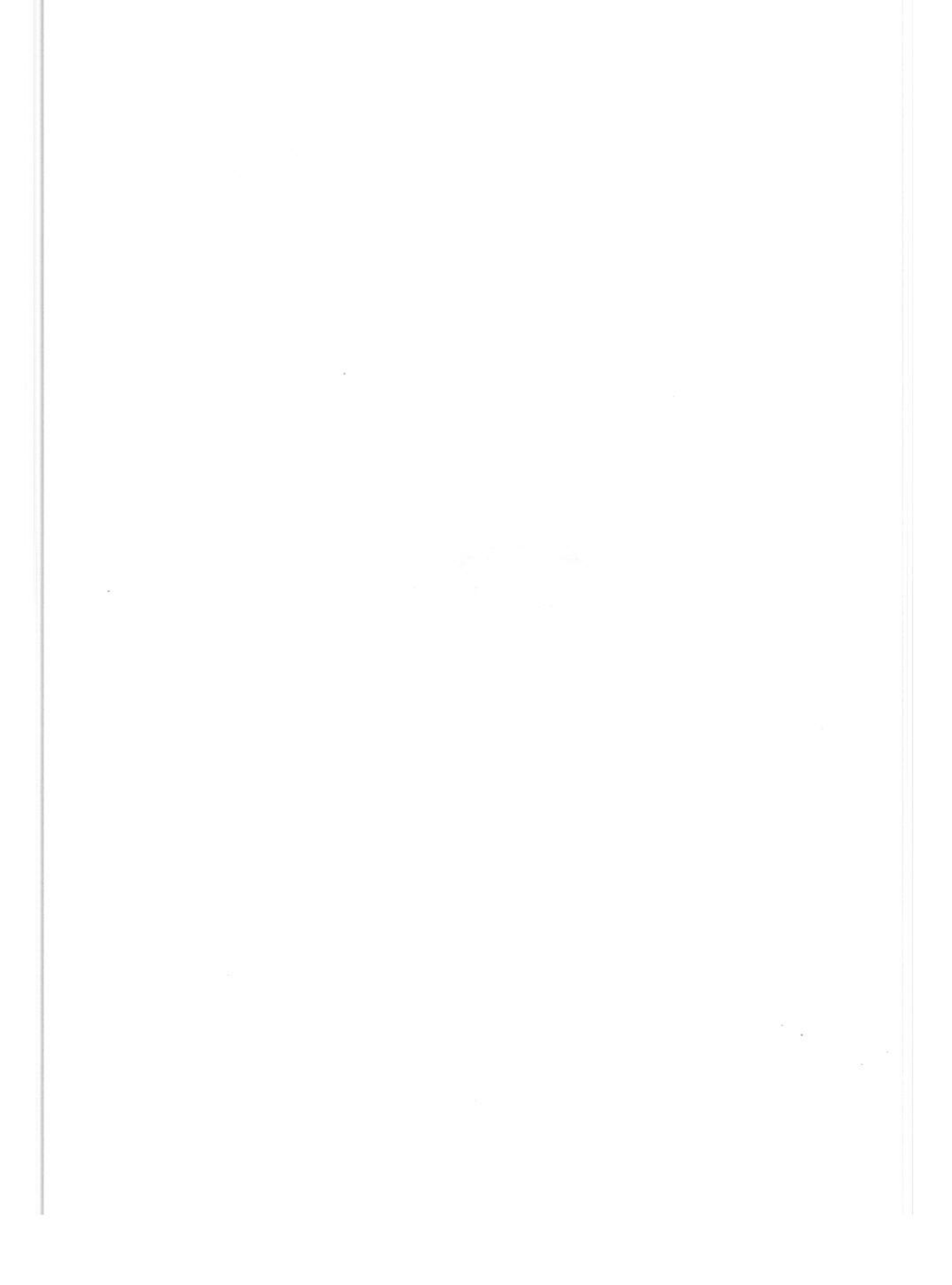
سوف يشتمل العديد من التعديلات الطفيفة على عمل مراجعات للمواد المطبوعة. ويمكن أن تكون هذه التعديلات أخطاء فى الطباعة، أو تغييرات فى التمارين أو إعادة صياغة طفيفة للنص. وينبغى أن تصحح هذه الأخطاء فى الحال، أو بمجرد انتهاء الدورة.

وإذا كانت المواد محفوظة إليكترونيًا، قم بعمل التعديلات، ثم تأكد أنك وضعت الصفحات المعدلة ضمن النسخة الأصل التى سيتم طباعتها. كل هذا يبدو واضحًا، ولكن الفشل فى عمل المراجعات وهى ما تزال حاضرة فى ذهنك هو أحد الأسباب الرئيسى وراء حدوث الأخطاء نفسها التى تتكرر فى كل دورة.

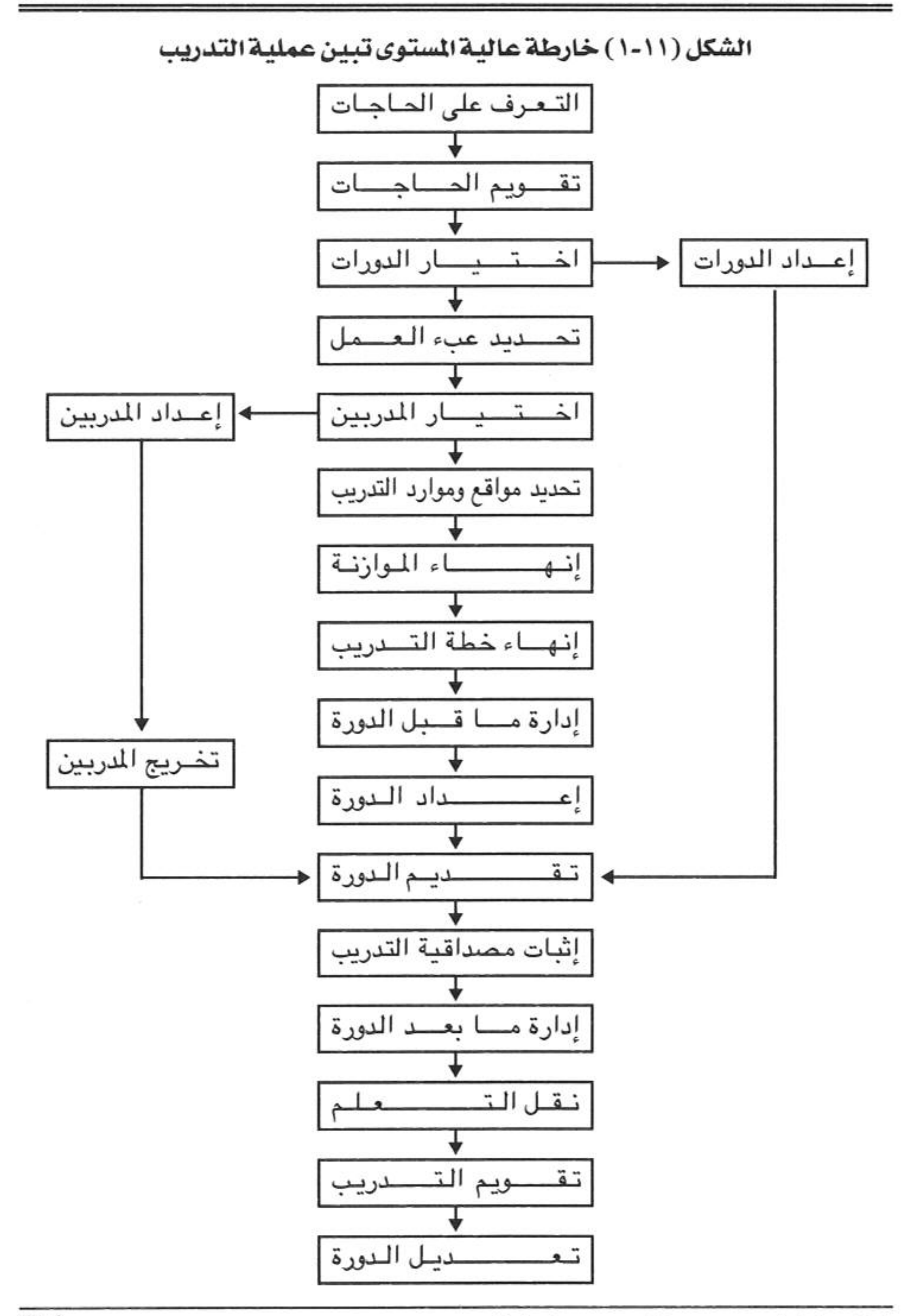
تأكد أن التعديلات حققت الأثر المطلوب:

وفى المرة التالية التى تجرى فيها الدورة ينبغى أن تجمع البيانات نفسها التى دعتك إلى إجراء التغيير. وهذا سوف يساعدك على التأكد مما إذا كانت التغيرات قد حققت الأثر المرجو. وينبغى عليك أيضًا أن تفحص البيانات الأخرى لتتأكد أنه لم يكن لتغييراتك أى آثار جانبية غير متوقعة – لقد قيل بأن أكبر أسباب المشكلات هى الحلول.

الفصل الحادى عشر
نقل التعلم



الشكل (١١-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



يعد التدريب (بغض النظر عن جودته) إضاعة للوقت إذا لم يساعد فى تحسين العمل. ولن يكون للتدريب تأثير فى العمل إلا إذا استُخدمت المهارات فى موقع العمل بعد الدورة. والمهارات التى لا تستخدم سرعان ما تنسى. وبعد ستة أشهر من نهاية الدورة سيكون الأمر كما لو أن التدريب لم يتم من أساسه.

وحيث إن نقل التعلم مهم للغاية، فأنت قد تعتقد أن الشركات سوف تولى أهمية كبيرة لتحقيق ذلك. ولكن من المدهش أن القليل من المنظمات التدريبية يعطى عملية نقل التعلم الأولوية التى تستحقها. وربما تعتقد هذه المنظمات أن نقل التعلم نتيجة طبيعية للتدريب؛ وحيث إنه كذلك، فهو لا يحتاج إلى تعزيز.

ليس هناك ما هو أبعد عن الصحة؛ فالتعلم الجديد سرعان ما يذبل إذا لم يصحبه اهتمام مستمر. وإذا لم يكن هناك مجهود كبير فى عملية نقل التعلم، فإن تأثيره فى العمل، على أحسن تقدير، سوف يكون عشوائيًا. بل إن الشركات التى تعى أهمية نقل التعلم تجد صعوبة فى تحقيق ذلك.

وفى هذا الفصل سوف نتناول:

- تعريف نقل التعلم.
- ما الذى يحول دون نقل التعلم.
- ما الذى يساعد فى نقل التعلم.
- من المسؤول عن نقل التعلم.
- وضع نقل التعلم موضع التطبيق.

ما هو نقل التعلم؟

إن تعريف نقل التعلم الذى أستخدمه هو:

"التطبيق الذى يتبع التدريب على المهارات والمعارف المكتسبة حديثًا لتحسين العمل".

قد تعتقد أن هذا التعريف فضفاض للغاية؛ لأنه يمكن استخدام المعرفة والمهارات مرة واحدة، ومن ثم تنسى فيما بعد. وأنت ربما تقول أيضًا بأن النقل مكتمل فقط حينما يستخدم الطلاب المهارات والمعرفة الجديدة بشكل طبيعى، وبمهارة وبصورة آلية.

وهذا التعريف الجامد ينبغى أن يكون النموذج المثالى الذى نسعى لتحقيقه، حتى على الرغم أنه من الصعب بكثير قياسه وتحقيقه.

ما الذى يحول دون نقل التعلم:

فى حال أن التعلم لم يتم نقله بفعالية إلى العمل، فإن الخطوة التالية هى فهم أسباب المشكلة. وافتراض أن الطلاب لا يبذلون جهداً كافياً فى محاولة تطبيق المهارات فى مجال العمل ليس إلا تسطيحاً للمشكلة. وبذا لا يتبقى إلا أن نحث ونناشد الطلاب أن يطبقوا هذه المهارات. وإذا لم نفهم السبب وراء عدم استخدام الطلاب للمهارات، فلن نحقق سوى تقدم ضعيف جداً نحو حل المشكلة. وفهم الأسباب الجذرية سوف يسمح لنا بإزالة الحواجز.

وفيما يلى الأسباب الممكنة وراء النقل السيئ للتعلم. وأنت سوف تحتاج أن تختبر ما إذا كانت هذه الأسباب تنطبق على موقفك، وما إذا كان هناك أى أسباب إضافية.

التحليل السيئ للحاجات:

من المثير للفضول أن ندرك أن بذور هذه المشكلة قد بذرت قبل حدوث التدريب بمدة طويلة. وإذا كان هناك أى فرصة لأى من الطلاب أن يستخدموا ما قد تعلموه، فلا بد أن تكون هناك حاجة إلى المهارات والمعرفة.

وهذا يعود بنا إلى بداية العملية التدريبية – أى التعرف على الحاجات وتحليلها. والكثير من الطلاب يحضرون إلى الدورة الخطأ، للسبب الخطأ، وفى الوقت الخطأ. وأمثلة هذه الأسباب المضللة هى: "لقد كان هذا الشخص فى الدورة منذ وقت طويل"، "هذه هى الدورة التالية فى سلسلة الدورات"، "لقد كان لدينا القليل من الأماكن الشاغرة التى يتعين ملؤها". وإذا كان التدريب مناسباً قليلاً أو لم يكن مناسباً تماماً، فينبغى أن يتم بدون مفاجأة كبيرة، إذا لم يُستخدم.

المهارات التى لم تستخدم بعد الدورة مباشرة:

إذا تم تحليل الحاجات على نحو صحيح، فإن الجانب التالى الذى يتعين النظر إليه هو الاستخدام المبدئى للتعلم بعد الدورة. ينبغى أن يكون هناك فرصة لاستخدام المهارات.

ومن ناحية مثالية، ينبغى أن يستخدم الطلاب المهارات والمعرفة بعد انتهاء الدورة مباشرة. وعلى أية حال، لا يزال النقل المهم للتعلم يحدث إذا كانت المهارات تستخدم فى خلال ثلاثة أسابيع من نهاية الدورة. وإذا كان يتعين حدوث ذلك بعد كل دورة، فسوف يكون هناك تأثير مستمر فى العمل.

بيئة العمل:

يمكن أن يكون هناك جانب من بيئة العمل من شأنه أن "يعاقب" أولئك الذين يستخدمون مهاراتهم الجديدة حينما يعودون إلى العمل. وهذا يعرف بـ "تأثير مدرسة الجاذبية". وهو يسود بصفة خاصة فى التدريب على الإدارة والسلوك.

ومن ثم يعود الشخص إلى مكان عمله، له تجربة مع المهارات، ومستخدمًا مفردات جديدة. فى حين هناك أناسًا آخرين فى مجموعة عملهم، تواجههم سلوكيات غريبة وجديدة، يخالجهم شعور بعدم الراحة بعد الدورة. وعلى الرغم من عدم محبتهم للسلوكيات القديمة، إلا أنهم على الأقل يعرفون ما يتعين عليهم توقعه. وهذه العصبية تدفعهم إلى طرح النكات من قبيل: "انظر من ذا الذى جاء للتو من مدرسة الجاذبية!" وبهذه الطريقة يتعلم الموظفون ألا يستخدموا معرفتهم الجديدة.

وحتى على الرغم من أن المتدرب العائد لا يعانى الإساءة بالألفاظ، فإن ما تعانيه مجموعة العمل من نقص فى التدريب يمكن أن يصنع عائقًا. والعديد من المهارات بحاجة إلى جماعة انتقادية من الموظفين يستخدمونها قبل أن يتم ترسيخها فى المنظمة. فإذا لم يتم التوصل إلى تلك الجماعة الانتقادية، تنقرض المهارة وتنزوى. وما إن يتم تخطى الجماعة الانتقادية، فإن أولئك الذين كانوا متشككين حول المهارات سوف ينوبون مع البقية.

وثقافة الشركة غالبًا ما تفرض السلوكيات التى نحاول تغييرها. ونحن نأخذ الموظفين بعيداً عن هذه البيئة، وندربهم على استخدام سلوكيات جديدة، ثم نعيدهم مرة أخرى إلى البيئة التى كانت قد سببت المشكلات فى البداية. ومن ثم نتعجب لماذا لم يتم نقل التعلم من الدورة إلى موقع العمل.

ضعف السيطرة على عملية نقل التعلم:

وثمة سبب آخر وراء النقل السيئ للتعلم وهو فقدان السيطرة على عملية نقل التعلم. فعندما يكون الطلاب فى الفصل الدراسى يكونون كجمهور أسير. فيمكنك المراقبة وإعطاء

التـغذية المرتدة، ويمكنك تقديم التـدريب والمشـورة. ومـا إن تنتـهى الدورة حـتى تنتـقل المسئولية إلى مديرى أولئك الطلاب.

وإحدى الطرق التى تهدف إلى الحصـول على مزيد من السيطرة على نقل التـعلم هى نشر تجارب التعلم. وعلى سبيل المثال، فى دورة "إدارة التغيير" بهيئة الإذاعة البريطانية البى بى سى، التقى المرشحون للدورة قبل انعقادها بأيام قلائل، فالتقوا وتعارفوا فيما بينهم. وجرت الدورة لخمسة أيام. وفى نهاية الدورة منح الطلاب مشاريع يقومـون بها عندما يعودون إلى أعمالهم. وبعد ثلاثة أشهر التقى طلاب الدورة مرة أخرى لمراجعة كيفية سريان هذه المشاريع.

وهذا التوجه يسير فى طريق طويل نحو تعزيز عملية نقل التعلم. وعلى أية حال فإن الانتظار لمدة ثلاثة أشهر لفحص مشروع ما لهو مدة طويلة للغاية. فهى لا تسمح بالمراقبة، أو بالتغذية المرتدة أو التدريب – وهى أمور مطلوبة فى الأيام الأولى من عملية نقل التعلم. وثمة مشكلة أخرى مع المشاريع وهى أن الطلاب يرونها عملاً إضافيًا وعبئًا يقف فى طريق مهامهم التى لها الأولوية. ومن ثم، يتم عمل المشروع على عجل، قبل موعد التفتيش عليه مباشرة.

والاستـعانة بالمدرب لتدريب الطالب خلال المراحل المبكرة من نقل التعلم يعد طريقـة فعـالة ولكنهـا مكلفـة. وهى أيضًـا بهـا عيب وهو أن المدرب يحتل دور المدير. فـالمديرون يمكنهم فقط القيام بدورهم إذا كانت لديهم مهارات تدريبية، ومن ثم يصبحون شركاء فى العملية التدريبية.

المهارات التى لم يتم تعلمها فى الدورة:

لا يمكن حدوث نقل للتعلم إذا لم يطور الطلاب من مهاراتهم فى المحل الأول. فبعض أنواع التدريب من نوع "البنطلونات الضيقة". وينشر المدرب المعرفة والتجارب على أمل أن يكبر جميع الطلاب.

ومن ناحية مثالية، نحن ينبغى أن نقيس أداء كل طالب، ونقدم التغذية المرتدة والتدريب إلى أن يصل كل طالب إلى المستوى المطلوب. وحيث إنه لن يتوافر لدينا أبدًا الوقت أو الموارد للقيام بهذا، فنحن نحتاج إلى فهم ما يمكن عمله بالاستعانة بالموارد المتوافرة لدينا.

والدورات التى تهدف إلى تعليم مهارة بعينها أو مجموعة مهارات معينة تمتد من نصف يوم إلى يومين . وعلى الرغم من أن طول الدورة يعتمد على مدى تعقيد المهارة والمعرفة، فإن الخطوات الإرشادية التالية سوف تمنحك فكرة ما عما يمكن فعله فى وقت محدد.

الدورة لنصف اليوم:

يمكنك أن تدرس بعض المفاهيم والنماذج والمصطلحات الرئيسية. ولن يكون هناك وقت، أو ربما يتوافر وقت قليل للتطبيق. وإذا لم يطبق الطلاب المهارات بعد نهاية الدورة مباشرة، فستكون هناك فرصة قليلة لنقل التعلم. وعلى أية حال، فالجمع بين نصف يوم من التدريس النظرى فى الفصل الدراسى مع التطبيق التدريبى فى موقع العمل يعد جمعاً له أثره.

الدورة ليوم واحد:

الدورة ليوم كامل تفسح الوقت للتطبيق، ولكنه ليس وقتًا كافيًا لنقل كمية كبيرة من التعلم. وحيث إنه ليس هناك سوى وقت كافٍ فحسب لجلسة واحدة للتطبيق، فإن الطلاب ينهون الدورة بملاحظات ضعيفة. وسوف يمنحهم التطبيق التغذية المرتدة حول ما لا يمكنهم القيام به. ولن تتوافر لديهم ثقة فى أنه يمكنهم القيام بالمهارات على نحو صحيح.

الدورة ليوم ونصف:

إن نصف يوم إضافيًا يشهد تحسنًا كبيرًا فى المهارات، ومن ثم تتعزز فرص نقل التعلم الفعال بصورة كبيرة. والأمسيات أيضًا يمكن أن تساعد حيث يسترجع الطلاب ما حدث فى أثناء النهار. ولا يزال التعلم مستمراً حتى بعد توقف التطبيق.

الدورة لمدة يومين:

والتدريب لمدة يومين يسمح أيضًا للطلاب بالبدء بمشاريع ما بعد الدورة، أو التدريب على طلبات التقديم.

والمهارات الصعبة بحاجة إلى تعليمها على مراحل. وحينما يكون هناك ضغط فى وقت الدورة فيكون هناك إغراء بالتحرك قبل فهم الأساسيات بدقة. والطلاب الذين يحسون بالتشوش فى وقت مبكر من الدورة، يصل بهم الحال إلى الضياع بغير أمل. وهم لن يسمعوا أو يفهموا أى شىء يلى ذلك.

والدورات الطويلة تضم وحدات تغطى موضوعات مختلفة. ومرة أخرى، فضغط الوقت يفرض علينا أن نتحرك قبل أن يجد الطلاب وقتًا ليتنفسوا.

ووقت الاستيعاب مهم لكل من التعلم ونقله. والطلاب بحاجة إلى أن يتأكدوا ما إذا كانوا قد فهموا المعلومات وكيف تتناسب مع ما يعرفونه بالفعل. وهم بحاجة إلى أن يضعوا فى اعتبارهم كيفية استخدامهم للتعلم حين يعودون إلى العمل. ويقدم الشكل (١١-٢) مثالاً لإحدى وسائل الاستيعاب.

ويتعين أن يتم منح المدرب الوقت لكى يلخص ما جرى من قبل من دورات، ولكى يقدم ما سيأتى بعد ذلك. وهناك حاجة تدعو إلى وجود إعادة تعزيز مستمرة لما تتناسب معه الوحدات فى الشكل العام للدورة.

الاختلاف بين بيئة العمل والبيئة الدراسية:

وثمة سبب آخر للنقل السيئ للتعلم وهو الاختلاف، والتحول المفاجئ، بين الفصل الدراسى وبيئة العمل. ويمكن مقارنة الفصل الدراسى بصالة الألعاب الرياضية: فالغرض منها هو تنمية المهارات. ومثل العمل مثل الحدث الرياضى - يتعين استخدام المهارات فى بيئة صعبة للحصول على النتائج.

ويعمل الرياضى جاهداً فى صالة الألعاب، ويطبق التمارين فى المضمار، ثم يدخل المنافسات. ولا يوجد رياضى واحد يتجه من صالة الألعاب الرياضية إلى الأولمبياد مباشرة. ولكن هذا هو ما نفعله مع طلابنا. فنحن نمنحهم المهارات، ثم نعيدهم مرة أخرى إلى العمل، ونتوقع منهم أن يؤدوا عملهم كالأبطال.

ونحن بحاجة إلى أن نحكم عملية الانتقال من الفصل الدراسى إلى موقع العمل. ونحتاج إلى إيجاد بيئة انتقالية تكون أكثر تحدياً من الفصل الدراسى، وآمن من موقع العمل.

إلا أن الانتقال بين البيئتين لا يساعد فيه التصور الشائع من أن التدريب ليس هو العمل، والعمل ليس هو التدريب. وهناك حاجة إلى أن نرى التدريب والتعلم على أنهما عملية مستمرة، ورحلة بلا نهاية. والمنظمة التى يصبح الفارق فيها بين التعلم والعمل غير واضح هى منظمة للتعلم.

الشكل (١١-٢) مثال لوسيلة استيعاب

وسيلة استيعاب التعلم

١ - ما الذى تعتبره النقاط الأساسية للتعلم فى هذه الوحدة؟

٢ - كيف تتصرف حالياً عندما تجد نفسك فى الموقف الذى تم وصفه فى الوحدة.

٣ - فى ضوء ما تعلمته من الوحدة، وكذلك ما تعلمته عن نفسك، ما الذى سوف تفعله على نحو مختلف فى المستقبل؟

لقد كان يتعين أن يتم تدريب مديرى التصميم الأوربيين بإحدى المنظمات الكبرى المتعددة الجنسيات على الاستشارات. وبدأ التدريب بمقدمة لمدة أربع ساعات حول الاستشارات وأساليبها. وبعد نهاية الدورة مباشرة كان لكل مدير اجتماع مع أحد مسئولى الدورة للإعداد لجلسة استشارات حقيقية.

ولقد لاحظ مسئولو الدورة المديرين وهم يقومون بأول جلسة للاستشارات. وقد أوضح المسئولون للمستشارين أنهم كانوا فقط لمراقبة المديرين.

وبعد الجلسة قدم مسئولو الدورة التغذية المرتدة للمديرين، ومزيداً من التدريب على أساليب الاستشارات إن لزم الأمر.

وكانت إحدى فوائد هذا التدريب هى أنه تم إكمال المزيد من التقويمات فى وقتها المناسب على نحو أكثر من ذى قبل.

محاولة فعل الأكثر من اللازم:

إن طريق الألف ميل يبدأ بخطوة. فينبغى ألا يبدأ بقفزة كبيرة. ومحاولة قطع مساحات كبيرة على نحو أسرع من اللازم يعرضك لمخاطر الإصابة والإجهاد.

والشىء نفسه يصدق على نقل التعلم. والعديد من الموظفين يعودون إلى مقار عملهم، ويحاولون تغيير العالم ما بين عشية وضحاها. ولا يسهم هذا فحسب فى تأثير مدرسة الجاذبية، ولكنه أيضاً وصفة فى الفشل.

وينبغى اختيار أول تطبيق للمهارات والمعرفة بعناية فائقة. والناس بحاجة إلى النجاح وإلى أن يروا قيمة ما يفعلونه.

لقد طرح على رئيس الأركان العامة جيريمى مور Jeremy Moore، قائد القوات البرية البريطانية فى أثناء حرب جزر الفوكلاند، سؤالٌ حول ما ينبغى أن يكون الهدف الأول للكتيبة القادمة حديثًا إلى أرض العمليات، فكان جوابه: "هى المعركة التى ستفوزون فيها".

ما الذى يساعد فى نقل التعلم؟

الدروس التى يتعين تعلمها مما يعوق نقل التعلم تساعدنا على فهم ما يساعد فى نقل التعلم. وهذه الدروس هى:

- تدريب الموظفين الذين هم من مجموعة العمل نفسها معًا يساعد فى نقل التعلم.
- إن عمل مشاريع ما بعد الدورة يساعد فى نقل التعلم، ولكنه لا يكون فعالاً إلا إذا تم دعمه والتحكم فيه على نحو مناسب.
- بعض المهارات لا يتم نقلها بنجاح إلا إذا كان هناك تغير ثقافى فى الشركة.
- أشرك المديرين قبل التدريب وبعده، وفى أثناء التدريب فى بعض الأحيان.
- تأكد أن لدى المديرين المهارات التدريبية اللازمة للمساعدة فى نقل التعلم.
- تأكد أن الكفاءة يعبر عنها على مستوى واحد من الصعوبة أو التعقيد قبل التقدم إلى ما بعدها.
- تأكد أن هناك وقتًا كافيًا لتطبيق المهارات فى الدورة.
- ليكن لديك جلستان تطبيقيتان على الأقل. والمهارات المعقدة تطلب ما يرقى إلى خمس جلسات على مدى دورة لمدة أسبوع.
- اسمح بوجود وقت للاستيعاب بين موضوعات مختلفة.
- انصح الطلاب بأن يكونوا انتقائيين حول ما يطبقون عليه التدريب عندما يعودون إلى عملهم.
- أدرْ الانتقال من الفصل الدراسى إلى موقع العمل.
- قلل التصور الذى يفيد أن التدريب ليس هو العمل، وأن العمل ليس هو التدريب.

الاختبارات المهنية:

يمكن استخدام الاختبارات المهنية للمساعدة فى كل من نقل التعلم وتقويم الدورة. والاختبارات المهنية تقيس كفاءة الشخص فى مقر العمل، وليس فى بيئة الفصل الدراسى

التى يعوزها التطبيق. ولا تقدم شهادة اجتياز الدورة لأى شخص. فالدورة توفر المهارات والمعرفة التى تسمح للمرء بإظهار كفاءته فى موقع العمل.

وإذا قمت بتصميم دورة تنسجم مع الاختبارات المهنية فإن لديك ارتباطًا آليًا مع موقع العمل. حيث يتم تطبيق الاختبارات، ويؤدى المديرون دور المعلمين الناصحين، ويتم تقويم كفاءة المتدربين.

اعتماد التعلم:

إن اعتماد دوراتك من قبل مؤسسة أكاديمية يكافئ المجهود المبذول فى التعلم، ويمنح الطلاب مؤهلاً معترفًا به وقابلاً للتحويل. ويتعين على الطلاب تلبية متطلبات الاختبارات، وأن يقوموا عادة بإتمام مشروع أو بحث أو أطروحة تسهل نقل التعلم.

وتعد هيئة روفر Rover Body، وأعمال بريسنجز Pressings Business التى مقرها سويندون Swendon بالملكة المتحدة مثالاً جيدًا لاستخدام المنظمة لهذا النوع من الاعتماد أو التصديق. والطلاب الذين يدرسون برنامج "الجودة الكلية" Total Quality Leadership قد حصلوا على مؤهلاتهم فى مستوى شهادة أو دبلوم أو درجة ماجستير.

ومن الضرورى أن توجد علاقة جيدة بين شركتك والجهة التى تقوم بالاعتماد والتصديق، بحيث يعزز التصديق أهداف الدورة وليس العكس.

من المسؤول عن نقل التعلم؟

والمسؤولون عن نقل التعلم هم بحسب الأهمية:

- الطالب.
- المدير.
- المدرب.

وغالبًا ما يعتقد بأن نقل التعلم يتأثر أكثر ما يتأثر بما يقوم به المدرب والطالب فى أثناء الدورة. ولكن فى الواقع إن ما يقوم به الطالب والمدير قبل الدورة وبعدها له الأثر الأكبر.

وضع نقل التعلم موضع التطبيق:

وكما ترى، فنقل التدريب إلى العمل يمكن أن يكون صعبًا ومعقدًا. ويبين الشكل (١١-٣) عملية وضع نقل التعلم موضع التطبيق.

الشكل (١١-٣) عملية وضع نقل التعلم موضع التنفيذ

تدريب المديرين والمدربين والمقومين

يختار الطالب/أو المدير المهارات والمعرفة اللازمة للتطبيق التمهيدى

يناقش الطالب فرص التطبيق مع المدير

قيام الطالب بعمل تجربة للتطبيق

قيام الطالب بتطبيق المهارات والمعرفة

تقديم المشورة والتغذية المرتدة للطالب

تقويم كفاءة الطالب

تدريب المديرين والمدربين والمقوِّمين:

جوهر نقل التعلم هو توجيه الدعم للطالب قبل الدورة التدريبية وفى أثنائها وبعدها. وأنت تتوقع عادة أن يتولى المدرب توفير الدعم فى أثناء الدورة. إلا أن توفير الدعم قبل الدورة وبعدها غالبًا ما يكون حدثًا عرضيًا.

ويتعين تعيين العملية، وأن يتم إنشاء شبكة الدعم وتدريبها. فالتدريب والاستشارات هما المهارتان الأساسيتان للمديرين والمدربين. وإذا كنت تربط تدريبك بالحصول على مؤهلات مهنية، فسوف تحتاج أيضًا إلى مقومين مدرَّبين ومعتمدين.

اختيار الطالب/المدرب المهارات والمعرفة من أجل التطبيق المبدئى:

وفى أثناء الدورة يُمنح الطلاب الوقت ليقرروا أى المهارات والمعارف التى سوف يستخدمونها فى أثناء التطبيق المبدئى للتدريب.

تعرف الطالب على فرص التطبيق المبدئى:

ينبغى أن يكون لدى الطلاب فكرة واضحة عن المواقف التى يمكنهم فيها استخدام المهارات والمعرفة. والتطبيق المبدئى لن يحدث إلا إذا توافر للطلاب صورة ذهنية واضحة للموقف. وينبغى أن يكونوا قادرين على تصور الكيفية التى سيبدو عليها الموقف، وكيف سيكون شعورهم.

ولهذا السبب ينبغى على الطالب ألا يترك الدورة قبل التأكد من موعد بدء التطبيق، ومن سيشترك فيه. ولا تقبل أى موقف يتضمن تخيلاً أو تعميماً.

مناقشة الطالب للمدير حول فرص التطبيق:

لكى يكون نقل المعرفة ناجحًا، يتعين على المدير أن يدعم تطبيق المهارات والمعرفة. إن هذه الخطوة تحدث لأكثر من مرة واحدة. وينبغى التعرف على فرص التطبيق المحتملة قبل انعقاد الدورة، بوصفها جزءًا من إعداد الطالب.

وتتم هذه المناقشة بعد أن تسمح الدورة للمدير بمعرفة ما يجرى، وبعد تدوين مساعدتهم ودعمهم.

قيام الطالب بعمل تجربة تطبيقية:

يعد عمل تجربة بالتطبيق فى بيئة متصورة ولكن آمنة طريقةً قويةً للتواصل بين الفصل الدراسى وموقع العمل. حيث تسمح البروفة بتجربة المهارات والمعرفة الجديدة، والأخطاء التى تحدث، والتغذية المرتدة التى يتم تقديمها.

قيام الطالب بتطبيق المهارات والمعرفة:

وعند هذا الوقت ينبغى أن يكون الطلاب معدين تمامًا للقيام بأول تطبيق لتدريبهم. وإذا أمكن، ينبغى أن يلاحظ المدرب هذا التطبيق التمهيدى. ويمكن أن يكون المدرب هو مدير الشخص، أو شخصًا آخر من بين شبكة من المدربين المتدربين تدريبًا خاصًا. والبديل لذلك هو "نظام الزميل"، حيث يجتمع كل طالبين معًا، ويقدمان الدعم والتدريب والتغذية المرتدة بعضهما لبعض.

تقديم المشورة والتغذية المرتدة للطالب:

وما إن أكمل الطلاب تطبيقهم الأول، وجب عليهم مراجعة أدائهم. وينبغى أن يسألوا أنفسهم ما الذى فعلوه جيداً، وما الذى أمكنهم فعله على نحو أفضل. قدم لهم التغذية المرتدة لتغطى ما فاتهم. ثم قدم أى تدريب أو تطبيق إضافى قد يحتاجون إليه.

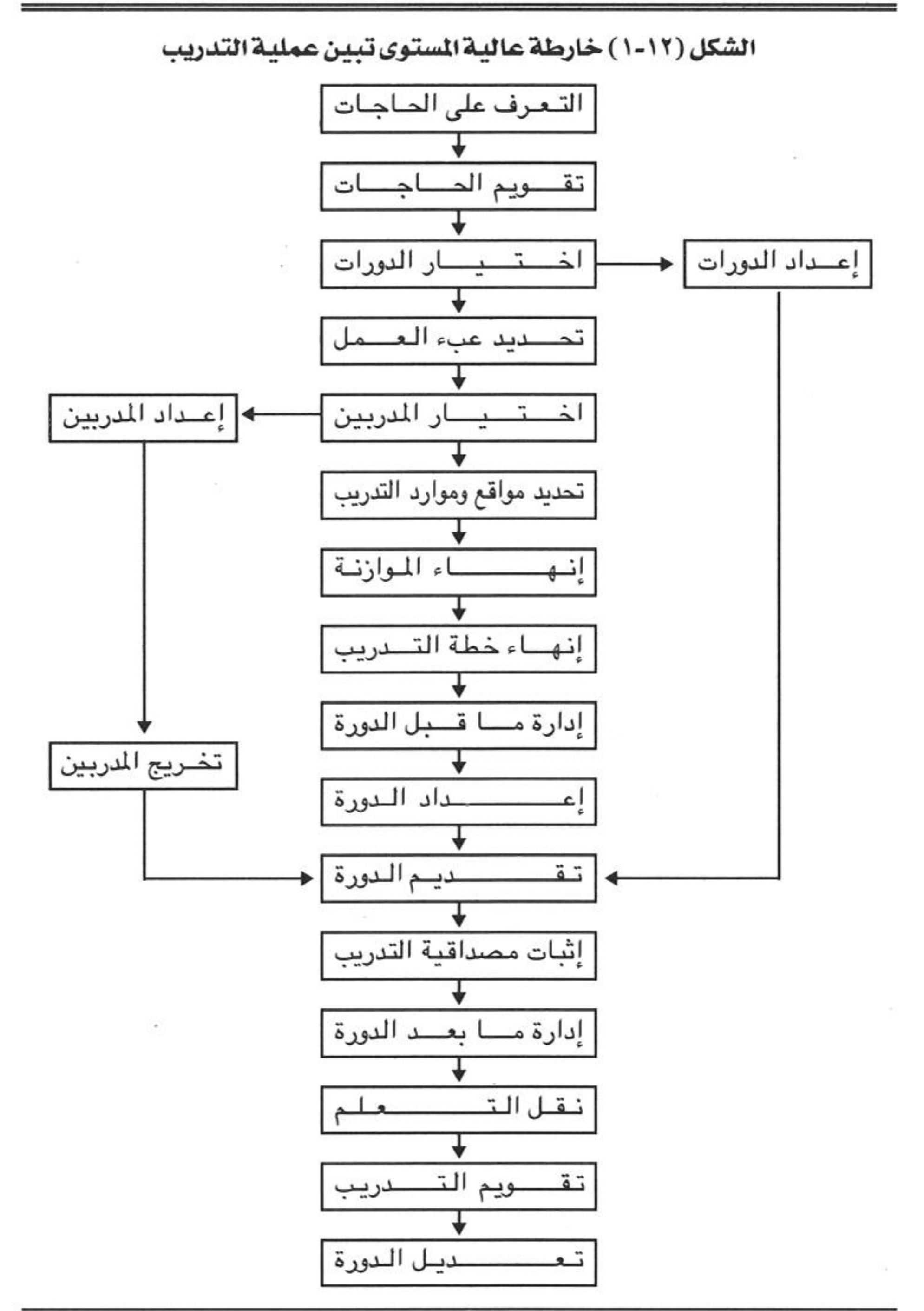
تقويم كفاءة الطالب:

عندما يشعر كل من الطالب والمدرب أنه قد تم التوصل إلى المقياس الصحيح، فإنه ينبغى تقويم كفاءة الطالب. وإذا كنت تتبع طريقة الاختبارات المهنية، فإن هذه المهمة سوف تتم من خلال مقوِّم داخلى أو خارجى.

وثمة طريقة بديلة وهى إعطاء الطالب مشروع كتاب ليكمله بعد الدورة. وسوف يحتوى مشروع الكتاب على الأسئلة والتمارين التى تسمح للمدرب بتقويم إلى أى مدى أمكن الطالب تطبيق المهارات بعد الدورة.

الفصل الثانى عشر
التقويم

الشكل (١٢-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



يغطى هذا الفصل الخطوتين الأخيرتين لعملية التدريب:

- التقويم.
- المراجعة.

لقد وصف الفصل الحادى عشر عملية تسهيل نقل التعلم من الفصل الدراسى إلى موقع العمل. ويعمل التقويم على التأكد من نقل التعلم، ومن أن التدريب قد حقق التأثير المرغوب.

ويعد تأكيد المصداقية (الفصل العاشر) فحصًا داخليًا؛ حيث يعمل على تقويم ما إذا كان الطلاب قد توصلوا إلى المعيار المطلوب قبل أن يغادروا الدورة. فى حين يهدف التقويم إلى تحديد تأثير الدورة بعد عودة الطلاب إلى موقع العمل.

ربما تهدف الدورة - أى دورة - إلى أن تكون مبسطة حتى يسهل استيعابها. أما تأكيد المصداقية فيبين أن الطلاب كانوا قادرين على استيعاب الدورة قبل مغادرة الدورة. ولكن لن تكون لديك فكرة حول ما إذا كانوا قد استمروا فى استيعاب الدورة بالمعايير نفسها، أو ما إذا كان استيعابهم للدورة مهارةً تزيد من كفاءة العمل.

وبالإضافة إلى تغطية تقويم البرامج التدريبية، فإننا سوف نتناول أيضًا كيفية تقويم العملية التدريبية. وإحدى نتائج التقويم هى التعرف على التغيرات والإضافات التى تطرأ على الدورات التدريبية والعملية التدريبية.

التقويم فى مقابل تأكيد المصداقية:

فى أثناء بحثى لإعداد هذا الكتاب صادفت العديد من التعريفات المختلفة لكل من التقويم وتأكيد المصداقية. إلا أن أيًا من تلك التعريفات لم يبدُ مرضيًا فيما يتعلق بالغرض العملى من إدارة عملية التدريب.

ويعرف مسرد المصطلحات التدريبية (إدارة التوظيف) The Glossary of Training Terms (Department of Employment) التقويمَ بأنه:

"تقويم للقيمة الكلية لنظام التدريب، أو الدورة التدريبية، أو البرنامج التدريبى من الناحيتين الاجتماعية والمالية. ويختلف التقويم عن تأكيد المصداقية فى أنه يحاول قياس الربح والتكلفة الكلية للدورة أو البرنامج، وليس مجرد تحقيق

الأهداف المخطط لها. ويستخدم المصطلح أيضًا فى المعنى التقديرى العام للمراقبة المستمرة للبرنامج التدريبى أو للوظيفة التدريبية ككل."

أما المشكلتان اللتان تتعلقان بهذا التعريف فتتناولان "القيمة الكلية من الناحية الاجتماعية"، و"العلاقة الكلية بين الربح والتكلفة".

ومن وجهة نظر عملية، ليس لدى فكرة مطلقًا حول كيفية قياس القيمة الكلية للدورة من الناحية الاجتماعية. وحتى ولو كان لدىّ تلك الفكرة، فإن لدى شعوراً بأن قياس القيمة الكلية للدورة يمكن أن يستغرق العمر كله.

وليس من الممكن دائمًا ترجمة جميع أرباح البرنامج التدريبى إلى حسابات مادية. بل إن الأرباح التى تعزو نفسها إلى التحليل الحسابى لتتضمن حسابات معقدة؛ إلا أن صحة الاستنتاجات مشكوك فيها دائمًا. ولكل نتيجة أكثر من سبب؛ لذا فمن الصعب أن نعزو الربح المالى إلى أحد الأنشطة دون آخر. ولدى شك فى أنه لو كان يتعين علينا إضافة الأرباح والتكاليف المتعلقة بالتدريب والأنشطة الأخرى فى الشركة، فإن الإجمالى سوف يتعدى العائد السنوىّ!

ويحدد كتاب (مسرد بالمصطلحات التدريبية) نوعين من تأكيد المصداقية: داخلى وخارجى. ويُعرف تأكيد المصداقية الداخلى بأنه:

> "سلسلة من الاختبارات والتقويمات المصممة للتأكد من تحقيق البرنامج التدريبى للأهداف السلوكية المحددة."

أما تعريف تأكيد المصداقية الخارجى فيأتى على النحو التالى:

> "إنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات المصممة للتأكد من أن الأهداف السلوكية لأى برنامج تدريبى سليم من الداخل تقوم بشكل واقعى على تحديد أولى دقيق للحاجات التدريبية وفقًا لمعايير الفاعلية التى تتبناها المنظمة."

ويرفض الكثير من الكتاب هذه التعريفات بوصفها ضيقة للغاية. فتأكيد المصداقية يحتاج أيضًا إلى أن يعكس تصورات المشاركين، وتأمل التأثيرات الأخرى، ربما غير المقصودة للتدريب. ومن خلال وجهة نظر عملية، لقد صادفت صعوبة كبيرة فى رسم خط بين الحد الذى ينتهى عنده تأكيد المصداقية الخارجى، والذى يبدأ عنده التقويم.

ويقترح بيتر براملى Peter Bramley فى كتابه: "تقويم التدريب" (١٩٨٦)، أن من الأفضل اعتبار التقويم مصطلحًا عامًا لتغطية المنطقة كلها، بدلاً من تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء. وهو يقدم تعريفًا واسعًا (١٩٨٠ ص ٢٣٧) للتقويم:

فالتقويم هو تجميع منهجى للمعلومات الوصفية والتمييزية اللازمة لصياغة القرارات التدريبية الفعالة المتعلقة باختيار أنشطة التوجيه، وتبنيها، وتقويمها وتعديلها.

ومن المؤكد أن هذا المدخل يبسط عملية تعريف التقويم. وإن كنت أرى أن هناك اختلافًا كبيراً بين التأكد من أن الدورة تحقق ما تتوقع أنت تحقيقه، وبين التأثيرات طويلة المدى للتدريب فى الفرد والإدارة والمنظمة.

ومن أجل تحقيق الأهداف العملية من إدارة عملية التدريب، فلقد توصلت إلى تعريف لتأكيد المصداقية، سبق أن عرضته فى الفصل العاشر:

"هو تحليل منهجى للبيانات والمعلومات التمييزية التى جمعت فى أثناء الدورة، تلك التى صممت للتأكد ما إذا كانت الدورة قد حققت أهدافها الخاصة."

إن هذا التعريف يتفق تمامًا مع تعريف تأكيد المصداقية الداخلى الذى قدمه كتاب: (مسرد بمصطلحات التدريب)، ولكنه يغطى أيضًا تصورات المشاركين حول الدورة. ويأتى تأكيد المصداقية فى الأساس على المستوى الفردى - والأداء الفردى ورد الفعل على الدورة. أما تعريفى الذى أعتمده للتقويم فهو:

"هو سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة."

وكل مستوى من هذه المستويات الثلاثة يمكن تقسيمه إلى مقاييس كمية وأخرى نوعية. انظر إلى الجدول (١٢-١) الذى يعرض لأنواع الأسئلة الكمية والنوعية التى تطرح عند كل مستوى من المستويات الثلاثة.

الجدول (١٢-١) المقاييس الكمية و النوعية الخاصة بكل مستوى من مستويات التقويم

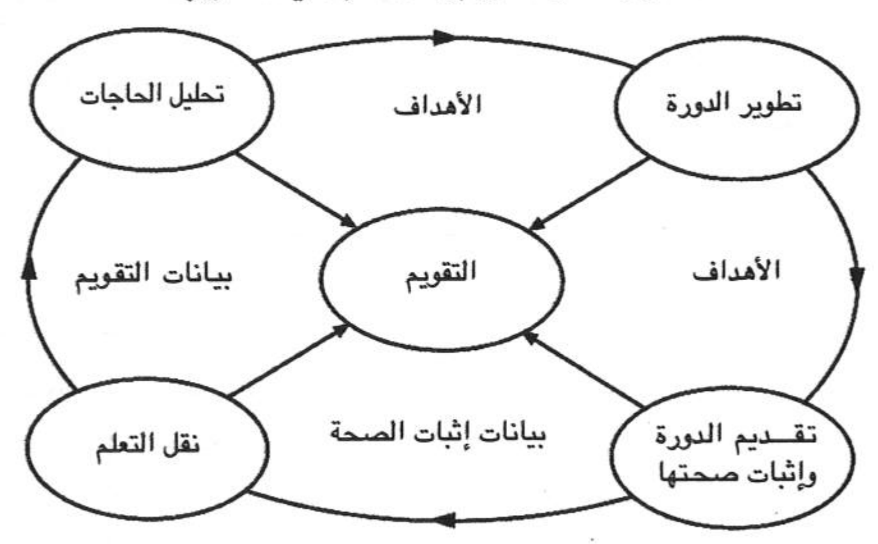
المستوى	الكمى	النوعى
الفردى	هل ما يزال لدى الأفراد المعرفة التى اكتسبوها فى الدورة؟ هل ما يزالون قادرين على القيام بالمهارات؟	هل مـا يزال الأفـراد يعتـقـدون بقيمة التدريب؟
الإدارى	هل جرت التحسينات أو التغييرات المطلوبة على مستوى الإدارة؟	هل يحظى التدريب بسمعة طيبة لدى الإدارة التـابع لها المشـارك فى الدورة؟
التنظيمى	هل تحقَّقَ الهدف التنظيمى؟ (أى الربحـيـة والإنتـاجـيـة والمرونة والأخـلاق، والالتـزام، وتحـقـيق خطة العمل)	مـا هو اتجـاه المنظمـة نحـو التدريب؟

ويعد الشكل (١٢-٢) رسماً مبسطاً يبين علاقة التقويم بسائر العملية التدريبية. وهو يبين التقويم من خلال وجهة نظر عامة لعملية التدريب. وإستراتيجية التقويم بحاجة إلى أن تضع فى الاعتبار:

- الأهداف الأصيلة للدورة كما تم التعرف عليها فى تحليل الحاجات.
- الأهداف السلوكية كما تم التعرف عليها أثناء تطور الدورة.
- بيانات تأكيد المصداقية فى أثناء الدورة وفى نهايتها.
- بيانات التقويم أثناء نقل التعلم وبعده.



الشكل (١٢-٢) التقويم وعلاقته بعملية التدريب



وتعريفنا للتقويم يغطى تأثير التدريب ككل، ويشمل مجالين واسعين:

- تقويم البرامج التدريبية.
- تقويم العملية التدريبية.

تقويم البرامج التدريبية:

يتم التدريب، وفقًا للتعريف المبين فى هذا الكتاب، بعد نهاية الدورة. والسؤال هو متى - بعد نهاية الدورة - يتم عمل التقويم.

متى ينبغى تقويم التدريب؟

ينبـغى ألا يتم التـقويم بعد كل دورة. ومـع بدء أى دورة جـديدة يتـعين عليك أن تقـوم بفحص الدورة بعد نهاية الدورة الأولى خلال مدة من ثلاثة إلى ستة أشـهر. وعند عقد أى دورة لا تكون هناك سوى حاجة ضئيلة لعمل التقويم. ويعد تأكيد المصداقية كافيًا عادة لأن يدعك تعرف أن الدورة لم تخرج عن مسارها، وأنها لا تزال تمضى وفق المعيار المطلوب.

أما المرة الأخرى التى يعد التقويم مطلوبًا فيها، فهى حين يكون هناك تغيير كبير فى المنظمة، أو عندما يتعين مراجعة الدورة أو استبدالها بدورة جديدة.

ومن ناحية مثالية، ينبغى أن يتم تقويم التدريب سنويًا، حين تقوم المنظمة بتقويم نجاح خطة العمل الخاصة بها.

كيف يتم تقويم التدريب؟

إن الطريقة التى يعمل بها التقويم عادة هى أن الشخص الذى يتولى التقويم يذهب إلى مقر العمل، ويرى المشكلات والنجاحات التى تصادفها المنظمة والإدارات والأفراد، والتساؤلات حول ما إذا كان التدريب قد ساعد على حدوث ذلك - ثم يحدد الشخص نوع التدريب الإضافى المطلوب.

وعادة ما يكون هذا النوع من التقويم نوعيًا، كما أنه يشتمل أيضًا على إرسال الاستبانات. والاستبانات وتحليلها تتبع صيغة مشابهة لتلك المستخدمة من أجل تأكيد المصداقية. (انظر الفصل العاشر)

وإنى أفضل المقابلات الشخصية على الاستبانات. فمع الاستبانات يجيب الناس فقط عن الأسئلة التى تُطرح. كما تفترض الاستبانات أن واضع الدورة لديه بالفعل فكرة جيدة عن المشكلات التى قد تواجهها الدورة.

هذا، بينما المشكلة التى تحملها المقابلات الشخصية الحرة، هى أن المقابلات الشخصية لا تتضمن هيكلاً محدداً. وهذا من شأنه أن يثير التساؤل حول صحة البيانات، لأن أناسًا مختلفين يجيبون عن أسئلة مختلفة. ومن المؤكد أن هذا يجعل من تحليل البيانات أمرًا صعبًا للغاية.

أما المقابلات الشخصية المخطط لها جيداً فتقدم أفضل ما فى الجانبين. وهذه المقابلات الشخصية فى جوهرها تقوم على استبانة تشتمل على جميع الأسئلة الأساسية التى بحاجة إلى تغطية. وإذا كان من يجرى المقابلة الشخصية فاهمًا فسوف يكون قادرًا أيضًا على التقاط أى تغذية مرتدة أخرى حول الدورة وشرحها.

والطريق الوسطى بين النموذج الحر والمقابلات الشخصية المخطط لها جيداً هى البدء بالمقابلة مع سلسلة من الأسئلة المفتوحة من قبيل: "حدثنى عن أى مشكلة صادفتها لدى قيامك بعملك الحالى".

ولا يتم التقويم مع الطلاب فقط؛ إذ يتعين سؤال مديريهم أيضًا حول ما إذا كانت الدورة قد لبّت أهدافها من خلال وجهة نظرهم. والتغذية المرتدة للبرامج الشاملة ينبغى أن يسعى إليها أيضًا القيادات التنظيمية والإدارية. وهذا يضمن أن التدريب سيتم تقويمه على كل المستويات الثلاثة. وإنما تستخدم أساليب مختلفة استناداً إلى مستوى التقويم وما إذا كان البحث الذى يتم كميًا أو نوعيًا. ويبين **الجدول (١٢-٢)** بعض الأساليب التى يمكن استخدامها.

الجدول (١٢-٢)

المستوى	الأساليب الكمية	الأساليب النوعية
الفردى	الاختبارات الملاحظات التقويم المهنى	المقابلات الشخصية الاستبانات
الإدارى	مؤشرات الإنتاج مؤشرات الجودة معدلات التدوير الوظيفى	المقابلات الشخصية الاستبانات مسح الاتجاهات
التنظيمى	التقويم وتشخيص نتائج العمل النتائج المالية	المقابلات الشخصية الاستبانات رضا العميل

عملية تقويم التدريب:

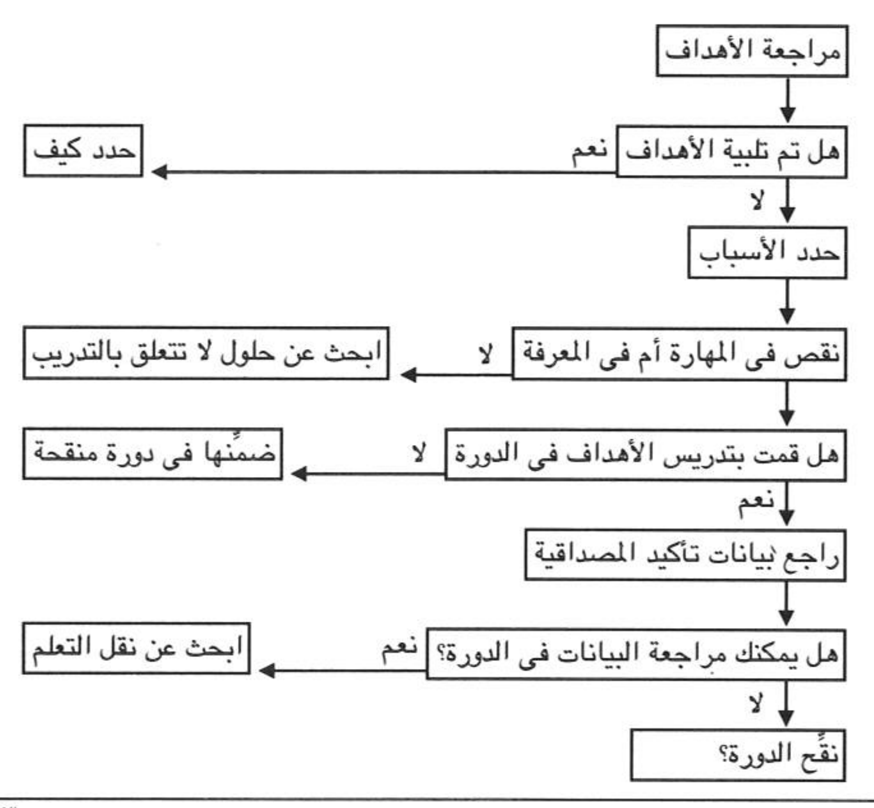
إن الطريقة البدهية لتقويم البرامج التدريبية هى البدء بالمستوى الأول للتقويم (أى المستوى الفردى) ثم الانتقال إلى المستويين الآخرين (الإدارى والتنظيمى). وتلك هى الطريقة التى يتم بها معظم أنواع التقويم، فيما عدا أن بعض أنواع البحث تتم فيما وراء المستوى الأول.

وإذا بدأت التقويم عند المستوى الأدنى، فإن العملية سوف تتركز على التدريب بدلاً من تركزها على الأداء. ويصعب تقويم ما إذا كانت أهداف الدورة هى الأهداف الصحيحة لأنك تبحث بجد عن أمثلة لأهداف الدورة التى يتم تلبيتها فى مقر العمل.

والبدء بالمستوى ١ يجعل من الصعب أيضًا إثبات أن التدريب يعد مساهمًا أساسيًا فى الأداء؛ لأن تلك الرؤية الضيقة لا تسمح لك بالتعرف على العوامل المساهمة الأخرى أو عزلها.

والبدء بالمستوى ٣ (أى المستوى التنظيمى) يعد أكثر صعوبة، ولكنه الطريقة الوحيدة لإثبات ما إذا كان التدريب قد أسهم فى الأداء. ويبين الشكل (١٢-٣) العملية التى تتبع التسلسل من فوق إلى تحت، وتعد طريقة فعالة لتقويم التدريب.

الشكل (١٢-٣) عملية تقويم مدى إسهام التدريب فى الأداء



مراجعة الأهداف:

لقد تحدثنا فى الفصل الأول عن أهمية أن يكون التدريب متوافقًا مع العمل. وكل أنواع التدريب ينبغى أن تدعم الحفاظ على مستوى الأداء أو تحسينه. ونحن عندما نقوم بعملية التقويم على المستوى التنظيمى (المستوى ٣) نحتاج إلى أن ننظر إلى الأهداف الأصلية للعمل التى يتعين على التدريب دعمها.

هل تم تلبية الأهداف؟

إن تقويم ما إذا كانت أهداف العمل قد تمت تلبيتها ليس شيئًا يمكن أو ينبغى عمله من خلال إدارة التدريب وحدها. وإن الأعمال التى تدار على نحو جيد تقوم بتقويم نجاح إستراتيجيتها بانتظام – على الأقل مرة فى العام.

وينبغى تنفيذ التقويم من خلال ممثلين للوظائف الأساسية للشركة. ومن ناحية تقليدية، فإن وظيفة التدريب ليست متضمنة فى هذه التقويمات. وإذا كنا جادين بشأن أن يكون التدريب جزءًا مكملاً للعمل، فإن هذا يعد إسقاطًا مهمًا.

حدد كيف:

إذا كانت الإجابة عن السؤال:"هل تم تلبية الأهداف؟" هى نعم، فينبغى أن نفهم كيف أمكننا تلبية أهدافنا من الدورة. فالتوصل إلى نتيجة طيبة بدون فهم السبب وراءها هو مجرد حظ. ولا يوجد ضمان ما إذا كنا قادرين على تكرار نجاحنا. ونحن غالبًا ما نفقد هذه الخطوة؛ لأننا نكون فرحين ومذهولين للغاية بسبب نجاحنا.

إن تحديد كيفية تلبية الأهداف لهو فى الواقع نوعٌ من حل المشكلات. (ليت جميع المشكلات كهذه المشكلة!). وبدلاً من تحديد أسباب خطأ شىء ما، نتعرف على العوامل التى تسهم فى نجاحه؛ وبدلاً من تنفيذ الحل لتصحيح المشكلة، نقوم بتنفيذ خطة عمل لنستفيد من النجاح الذى حققنا.

تحديد الأسباب:

وإذا لم يتم تلبية الأهداف، فنحن بحاجة إلى تنفيذ بحث لتحديد أسباب ذلك. ويعد هذا هو طريقنا المباشر لحل المشكلة. لاحظ أننا مازلنا بصدد البدء على المستوى التنظيمى.

ومن المحتمل أن تكون الأسباب عند هذا المستوى إما مشكلات إستراتيجية أو صور شائعة من النقص فى أمور من قبيل المهارة أو المعرفة أو الحافزية.

ومع أى مشكلة معقدة يُحتمل أن يكون هناك أسباب عديدة. وغالبًا ما تكون الأسباب الأساسية موجودة داخل المنظمة. وتعقب المشكلات وصولاً إلى أسبابها الأساسية يكون أسهل إذا تلتها عملية نشر السياسات (انظر الفصل الأول) عند وضع خطة العمل.

ونشر السياسات هى عملية ترجمة الرؤى والاتجاهات المشتركة من خلال المنظمة. وبالنسبة لكل اتجاه مشترك هناك سلسلة من الأهداف والإستراتيجيات المساندة عند المستوى التالى فما دونه. وتتكرر هذه العملية إلى أن نتوصل إلى الأهداف وعمليات العمل عند المستويين الإدارى والفردى. ويمكنك أن ترى كيف أن نشر السياسات يعزو نفسه إلى نموذجنا فى التقويم.

وإذا لم تتم تلبية هدف مشترك مهم، فيمكننا رؤية أى الأهداف المساندة التى تسهم فى المشكلة. ويمكننا أن ننظر إلى الأهداف المساندة التى لم نستطع تحقيقها، ونرى أى عمليات العمل التى لا تحظى بالتوقعات.

وفى ضوء أن الخطة التدريبية قد وضعت بوصفها جزءًا من نشر السياسات الأساسية، فإن هذه العملية تمنحنا طريقة لتقويم إسهام التدريب فى العمل. وهى أيضًا تسمح لنا بتقويم عملية التدريب وكذلك الدورات الفردية على السواء.

نقص فى المهارة أم فى المعرفة؟

إن النقص فى المهارة أو فى المعرفة يمكن أن يكون كميًا أو نوعيًا. وإذا لم يُلَبِّ الأفراد المؤهلون أهداف الدورة، فستحتاج الدورة إلى مراجعة. وإذا لم نقم بتدريب أعداد المتدربين الذين قمنا بالإعلان عن تدريبهم، فإن عملية التدريب بحاجة إلى فحص ومراجعة.

وينبغى البحث فى النقص فى المهارة والمعرفة فى جميع مستويات التقويم الثلاثة. ويتم البحث فى النقص فى أعداد المتدربين على المستوى التنظيمى أولاً، ثم نحن نحتاج إلى تحديد مدى النقص فى جميع الإدارات ذات العلاقة. وأخيراً، ينبغى أن نتعرف على الأفراد الذين لم يتدربوا، وأن نتأكد أنهم مشمولون فى المراجعة التالية للخطة التدريبية. هذا، ويتم تناول صور النقص فى نوعية المهارات والمعرفة بطريقة مماثلة.

ابحث عن حلول لا تتعلق بالتدريب:

وإذا لم تُعْزَ أسباب المشكلة إلى نقص فى المهارة أو فى المعرفة، فإنه يتعين علينا أن نبحث عن الحلول فى مكان آخر. ويصف الفصل الثانى عملية إيجاد بدائل للتدريب. ولقد صُممت هذه العملية لاستخدامها فى أثناء تحليل الحاجات، ولكنها يمكن أن تستخدم أيضاً فى كل مستويات التقويم.

هل تم تدريس الأهداف فى الدورة؟

وإذا كان النقص فى المهارة أو المعرفة هو أحد العوامل التى تسهم فى مشكلة العمل، فإن الخطوة التالية هى فحص ما إذا كان هذا العامل متضمنًا فى الدورة. ويمكن أن يتم هذا من خلال مراجعة أهداف الدورة.

ضمِّن الأهداف فى دورة منقحة:

إذا لم يتم تدريس المهارات أو المعرفة الناقصة فى الدورة الأصلية، فنحن بحاجة إلى التأكد من أنها متضمنة عند مراجعتنا للدورة.

راجع بيانات تأكيد المصداقية:

والخطوة التالية هى مراجعة بيانات تأكيد المصداقية التى يتم جمعها بنهاية كل دورة. وينبغى تحليل هذه البيانات وعرضها بيانيًا، كما هو موضح فى الفصل العاشر. وأثناء عملية التقويم ينبغى عليك أن تدرك المنافع المترتبة على وجود نظام جيد لحفظ الملفات بالنسبة لما تجمعه من بيانات لتأكيد المصداقية.

هل يمكنك تقديم هذه البيانات فى دورة من الدورات:

إن الغرض من مراجعة بيانات تأكيد المصداقية هى أن نرى ما إذا كان الطلاب قادرين على استعراض المهارات والمعرفة التى لديهم فى أثناء الدورة.

ابحث فى نقل التعلم:

إذا كان أداء الطلاب يأتى وفقًا للمستوى المطلوب فى أثناء الدورة، فلابد أن أداءهم سيتدهور بعد حصولهم على التدريب. والخطوة التالية هى النظر فى حصيلة نقل التعلم.

لقد أوصى الفصل الأول (عملية التدريب) بأنه ينبغى أن تحتوى كل وظيفة على وصف بالكفاءات المطلوبة للقيام بالوظيفة. كما أوصى أيضًا بأن يتم تقويم كفاءة الموظف قبل السماح له بأداء وظيفته.

أما الفصل الحادى عشر (نقل التعلم) فقد بيَّن كيفية استخدام المؤهلات الوظيفية للقيام بهذا التقويم. وبدون تصديق الوظيفة يصبح التقويم تمرينًا مستنفدًا للوقت ومكلفًا.

وإذا لم تستطع الدخول إلى بيانات التقويم، فسوف تحتاج إلى إعادة اختبار مجموعة من الطلاب لترى ما إذا كانوا لا يزالون قادرين على تحقيق أهداف الدورة فى موقع العمل. وهذا من شأنه تأكيد أهمية وجود أهداف ذات معنى فى كل من الفصل الدراسى ومقر العمل. وعلى سبيل المثال، فالهدف الذى يؤكد:

"أنك فى نهاية الدورة ستكون قد شاركت فى ثلاثة تدريبات"

ليس مفيدًا لأنه لا يمكن قياسه فى مقر العمل. إذا هو وصف لمحتوى التدريب أكثر من كونه هدفًا له.

وإذا كانت أهدافك ذات معنى، يمكنك استخدام المدخل نفسه الذى تم وصفه فى الفصل العاشر (تأكيد المصداقية). وفى هذه الحالة يكون الاختلاف الوحيد بين تأكيد المصداقية والتقويم هو حين تقوم بالتحرى والبحث.

وإذا بيَّن البحث أو بيانات التقويم أن لم يكن ثمة نقل ناجح للتعلم، فسوف تحتاج إلى إيجاد أسباب ذلك، وأن تعدل من عملية نقل التعلم. ويتناول الفصل الحادى عشر (نقل التعلم) أكثر الأسباب شيوعًا التى تعترض عملية نقل التعلم.

وربما تظهر بيانات التقويم أن التعلم قد نُقل بنجاح، ولكنه تضاءل بعد فترة من الاستخدام فى العمل. وفى هذه الحالة فمن غير المحتمل أنك ستحتاج إلى تعديل الدورة الأصلية. والاستجابة المعتادة فى هذه الحالات هى طلب عقد تدريب إضافى ينعش ما قدمته الدورة الأصلية.

كن حريصًا حول تقديم استجابة فورية للمطالب التى تنادى بعقد تدريب ينعش ما قدمته الدورة الأصلية. أولاً، ابحث عن الأسباب البيئية أو الثقافية وراء التناقص فى المهارات. فإذا كان أحد الأسباب البيئية أو الثقافية سائدًا، فلن يمكن لأى كمية من التدريب الإضافى أن تتغلب على هذه العوامل.

وإذا كان التدريب الإضافى مناسبًا، فلا ترسل الطلاب إلى الدورة نفسها مرة أخرى. فقط سوف تخبرهم بما أخبرتهم به سابقًا، ومن غير المحتمل أنك ستحصل على نقل أفضل

للتعلم. وكما قال لى أحد زملائى: "إذا فعلت ما كنت تفعله دائمًا، فستحصل على ما كنت تحصل عليه دائمًا!"

والإجابة هى عقد دورة مختلفة تغطى المهارة والمعرفة ذاتهما من خلال زاوية مختلفة، أو على مستوى مختلف. وثمة مدخل آخر يتمثل فى عقد تدريب يتطلب تطبيقًا مهاريًا للمهارات والمعرفة.

قم بمراجعة الدورة:

إذا لم يكن الطلاب قادرين على القيام بما يُطلب منهم فى الدورة، فإن الدورة بحاجة إلى مراجعة. وعلى أية حال، إنك عند وصولك إلى هذه الخطوة، وهى جزء من التقويم، يجب أن تنظر إلى الجوانب الأخرى لعملية التدريب.

وينبغى التركيز على الأداء السيئ فى الدورة فى أثناء تأكيد مصداقية التدريب. فإذا تم تحليل الحاجات وتطوير الدورة على نحو سليم، فلابد أنك بحاجة إلى عمل تعديلات طفيفة بين الدورات.

ومثالاً لكيفية عمل هذه العملية فى الواقع، تأمل هذه الحالة حول شركة معدلات رضا الزبائن بها منخفضة.

ومن ثم يدعو المدير التنفيذى للشركة لعقد اجتماع لتقويم المشكلة وتشخيصها. وتشير البيانات إلى أن هناك نقصًا كبيرًا فى المهارات الخاصة بالتعامل مع العملاء. ولم يسبق أن تلقى أى من موظفى الشركة - الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة - تدريبًا حول رضا العملاء.

وهذا التقويم على المستوى التنظيمى قد أدى إلى عقد تدريب حول رضا العملاء ضمن تدريب مسئولى المبيعات، وممثلى العملاء، ومهندسى الخدمات، ومشغلى الهاتف، وموظفى الاستقبال.

والمزيد من البحث فى البيانات قد بيَّن أن عيوب التصنيع، والأخطاء الإدارية، ووقت استجابة مهندسى الخدمات كلها قد أسهمت فى عدم رضا العملاء.

ويستمر البحث فى تناول كل من هذه الإدارات بالتفصيل. وعلى سبيل المثال، إن معظم العيوب فى مجال التصنيع كانت تُعزى إلى مشكلات مادية. عيوب قليلة فقط كانت تُعزى إلى الحرفية فى العمل. وسنجد أن تلك العيوب التى تعزى إلى الحرفية فى العمل تقل بمجرد عمل تعديلات طفيفة للتدريب.

قياس فعالية التدريب:

إن إحدى أفضل الوسائل لتقويم تدريبك هو أن تقارن نفسك بالشركات التى لها سمعة كبيرة فى مجال التدريب. ولكى تقوم بهذا يتعين عليك أن تقرر أى المؤشرات المهمة التى ترغب فى قياس نفسك وفقها.

ويمكن تقسيم مقاييس التدريب إلى أربع قوائم:

- الناحية المالية.
- مدى الاستفادة.
- الوقت.
- العملية.

وتعد القوائم الثلاث الأولى كميةً. ومن السهل نسبياً قياسها، ولكن يمكن تصورها على أنها بيروقراطية. ويتعين استخدام المقاييس الكمية بحرص - وأحد أشهر مقاييس الوقت هو عدد ساعات التدريب التى تلقاها كل موظف فى السنة. وترصد العديد من الشركات مدة (٤٠) ساعة لكل موظف. وعلى الرغم من أن هذا يعد مفيداً كدليل، إلا أنه من الممكن تخيل موقف تحتاج فيه قوة العمل الماهرة إلى ساعتين فقط من التدريب كل عام. وينبغى أن يرتبط التدريب دائماً بالحاجة.

المقاييس المالية:

نوعا المقاييس المالية هما التكاليف والإيرادات.

التكاليف:

فيما يلى بعض الأمثلة لمقاييس تكلفة التدريب:

- الموازنة السنوية الكلية المخصصة للتدريب.
- استثمار التدريب بالنسبة لكل موظف/ كل عام.
- استثمار التدريب بالنسبة لكل مدير/ كل عام.
- تكلفة توفير يوم من التدريب بدون إعاشة.

- تكلفة توفير يوم من التدريب مع الإعاشة.
- تكلفة توظيف المدرب فى اليوم.
- تكلفة استئجار مستشار فى اليوم.
- موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لتكاليف التوظيف الكلية للشركة.
- موازنة التدريب السنوية كنسبة مئوية لعائدات الشركة.

والتكلفة السنوية لتوفير التدريب يمكن أن تشمل (أو لا تشمل) أجور الطلاب فى أثناء تدريبهم، وذلك وفقاً للتقليد المتبع فى الشركة التى تقارن تدريبك بها.

الإيرادات:

إذا كنت تدير منظمتك التدريبية كمركز للموازنة، فسوف تهتم أيضًا بالمقاييس التى تسمح لك بمقارنة إيراداتك بإيرادات المنظمات المشابهة. وفيما يلى مختارات بالمقاييس التى يمكنك استخدامها:

- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب فى العام.
- الإيرادات بالنسبة لكل مدرب فى اليوم.
- الإيرادات كنسبة مئوية لموازنة التدريب.
- الإيرادات بالنسبة لكل يوم من أيام الدورة المطورة.
- الإيرادات بالنسبة لكل متر مربع من مساحة التدريب.

مقاييس الاستفادة:

المجالان الرئيسيان للاستفادة هما استفادة المدرب واستفادة المرفق.

استفادة المدرب:

- النسبة المئوية للتدريب المباشر - النسبة المئوية للوقت الذى يقضيه المدرب داخل الفصل الدراسى.
- نسبة وقت تقديم الدورة إلى وقت إعدادها - كم من الوقت الذى ينقضى فى تقديم الدورة مقارنةً بالوقت المنقضى فى الإعداد لها. وغالباً ما يعبر عنه بنسبة مئوية.

استفادة المرفق:

استفادة المرفق هى ببساطة النسبة المئوية للوقت الذى تكون فيه غرف التدريب مستخدمة. وإذا كان لديك مركز للتعليم المفتوح، فسوف تحتاج إلى أن تعبر عن الاستفادة كنسبة مئوية للوقت الذى تكون فيه ساحات التعليم مستخدمة.

مقاييس الوقت:

إن مقاييس الوقت تشمل:

- ساعات التدريب بالنسبة لكل موظف فى كل عام.
- الوقت بين التعرف على الحاجة إلى التدريب، وتقديم التدريب.
- عدد الساعات اللازمة لتطوير ساعة واحدة من التدريب.
- النسبة المئوية للتدريب الذى يكتمل فى خلال الحدود الزمنية المقبولة (ينبغى أن يكون الهدف بنسبة ١٠٠ فى المائة دائمًا).

مقاييس العملية:

إن قياس فعالية التدريب يعد بأن يكون بحثًا مثمرًا من وجهة نظر العملية. كما تسمح الأسئلة التى تطرحها العملية بتقويم فعالية التدريب دون التقيد بالأرقام.

وأحد الأسئلة الرئيسية سيكون هو ما إذا كان للمنظمة عملية تدريبية. أما الأسئلة الممكنة الأخرى فهى:

- هل يتلقى كل الموظفين تدريبًا للقيام بوظائفهم؟
- هل كفاءتهم تضمن جودة أدائهم الوظيفى؟
- هل لديك موظفون تشتمل أدوارهم الوظيفية على:
  - إدارة التدريب؟
  - تقديم التدريب؟
  - الإدارة التدريبية؟

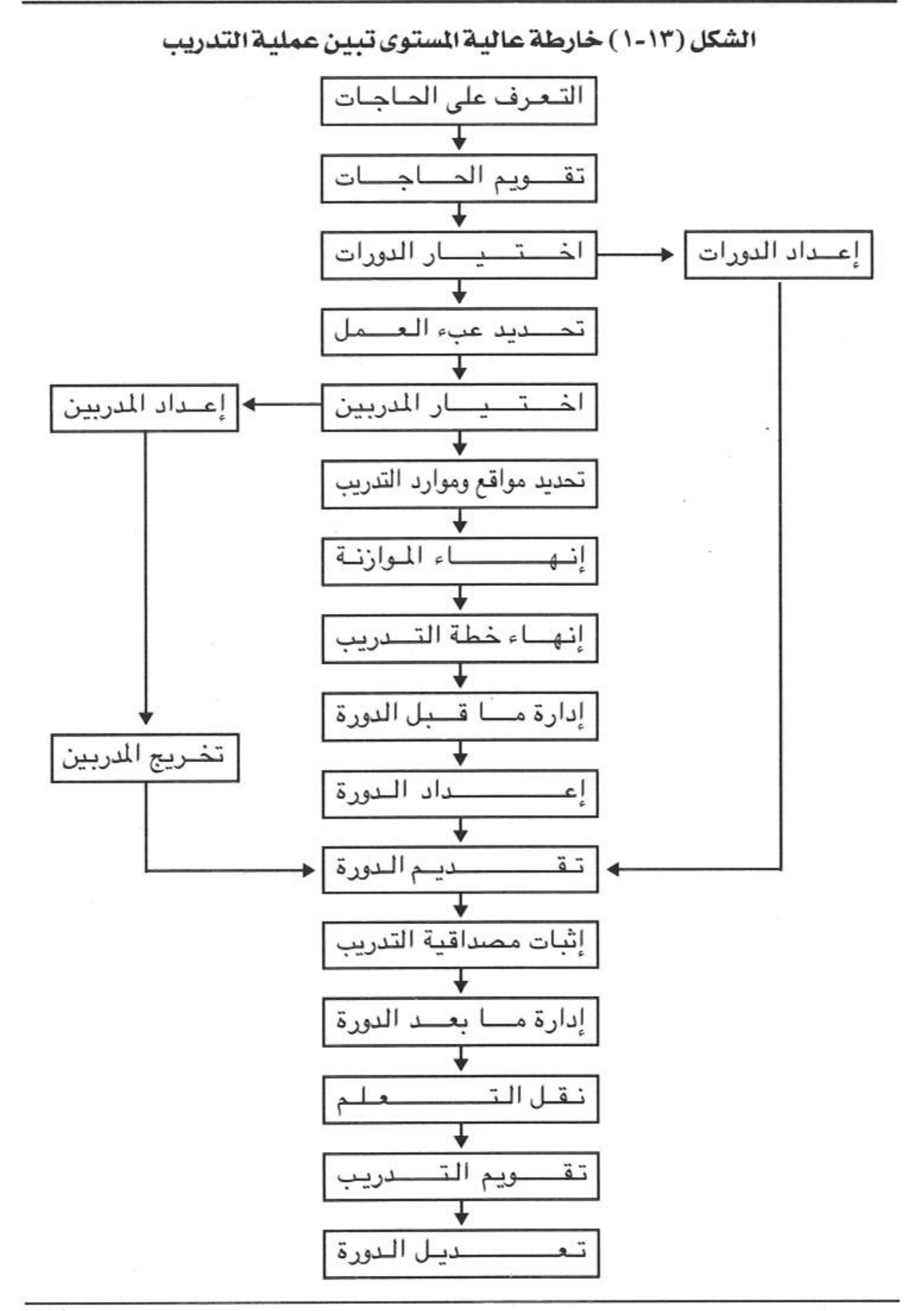
- هل أُجيز مسئولو التدريب بوصفهم:
  - مدربين محترفين؟
  - مدربين للموضوعات التدريبية؟
- هل أنت تستخدم دورات تدريبية معتمدة؟
- هل اكتمل لديك تحليل الحاجات التدريبية؟
- من أين تأتى الحاجات التدريبية:
  - أهى من طلبات الأفراد؟
  - أهى من طلبات المديرين؟
  - أهى تفويض مشترك بينهم؟
  - أهى من متطلبات الوظيفة؟
  - أهى من الحاجات التنظيمية؟
  - أهى من الحاجات الإدارية؟
  - أهى من ضمن خطط تطوير الأفراد؟
- هل ترتبط الحاجات التدريبية بخطة العمل؟
- هل يمكنك تأكيد مصداقية هذه الحاجات لتضمن أن التدريب حل مناسب؟
- كيف ترتب هذه الحاجات حسب أولوياتها؟
- هل لدى الموظفين خطط "حية" للتطوير؟
- هل لديك خطة تدريبية شاملة للعمل الذى تعمل به؟
- إلى أى مدى يمكن تحقيق الخطة التدريبية؟
- كيف تختار الدورات الجديدة؟
- كيف تضمن جودة هذه الدورات؟
- إذا تعيَّن عليك تطوير دوراتك الخاصة، فما العملية التى تستخدمها لتطوير هذه الدورات؟
- كيف تختار المدربين؟

- كيف تضمن جودة هؤلاء المدربين؟
- هل لديك ميزانية للتدريب؟
- كم مرة يتم إلغاء الدورات بسبب أولويات أخرى؟
- إلى أى حد ينسحب الموظفون من الدورات؟
- هل لديك غرفة مخصصة للتدريب؟
- فى حال استخدامك مرافق تدريبية من الخارج، كيف تضمن أنها كافية من حيث الجودة، ومناسبة لحاجاتك؟
- هل لدوراتك أهداف سلوكية؟
- هل يتم اختبار هذه الأهداف؟
- هل يكمل الطلاب الإجابة عن استبانة ما فى نهاية الدورة؟
- هل تُحفظ الاستبانات فى ملفات؟
- كيف يتم تحليل الاستبانات؟
- من يتلقى التحليل؟
- ما الطرق الأخرى التى تستخدمها لتأكيد المصداقية؟
- هل يتم التقويم بعد اكتمال الدورة؟
- هل يوجد سجل تدريبى لكل موظف؟
- هل السجل يشمل:
  - الدورات المطلوبة؟
  - التواريخ المخطط لها؟
  - تواريخ اكتمال الدورات؟
  - نتائج الاختبارات؟

الجزء الثانى
نشر العملية

الفصل الثالث عشر
جودة التدريب

الشكل (١٣-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



ينبغى ألا يُعد التدريب مختلفًا عن أية عملية أخرى - ومن ثم ينبغى أن يكون خاضعًا لنفس عناصر ضبط الجودة، شأنه فى ذلك شأن أى عملية مهمة أخرى. وفى حين يتولى المزيد من المنظمات تقديم تدريبهم، مؤكدة على أن جودة التدريب تتطلب إعطاءه أهمية أعلى.

وتتحدث كثير من المنظمات عن كونها "ذات مستوى عالمى" دون أن تعرف فى الواقع معناها - بعيداً عن كونها الأفضل فى العالم، التى تعيدنا إلى حيث بدأنا، ولكنها لا تخبرنا فى الواقع كيف يمكننا تحقيقها.

و"المستوى العالمى"، بالنسبة لى، هو أن تقوم بالأسس وأن تقوم بها على النحو الصحيح. وربما يبدو هذا سهلاً - ولكن كم عدد المنظمات التى تراها تطبق الأسس تطبيقًا صحيحاً؟

أما عناصر التدريب ذى المستوى العالمى فهى:

- عملية تدريب ذات جودة.
- دورات معتمدة.
- مدربون معتمدون.

ويصف هذا الفصل عملية مراجعة تم تصميمها لكى تؤكد على جودة مقدمى التدريب بضمان أن الأسس قد تم تطبيقها على نحو صحيح. وهذه المراجعة تستخدم لـ:

- توضيح معايير إعداد التدريب وإدارته وتقديمه وتقويمه.
- تقويم المعايير التى يوفرها مقدمو التدريب.
- تسهيل تطوير مقدمى التدريب.
- فحص العلاقة بين المنظمة ومورديها.
- فحص عملية التدريب من حيث تحديد حاجات التدريب، ونقل التعلم، والتقويم.

ويمكن استخدام العملية الموصوفة هنا بالنسبة للموردين من الداخل والخارج.

المعايير الدنيا للأداء:

يتم تقويم أداء المدربين فى ستة مجالات:

- علاقات العمل.
- الاتصالات والإدارة.
- إعداد الدورة.

- مواد الدورة.
- تقديم الدورة.
- تقويم التدريب.

والمقاييس الدنيا المبينة هنا إنما هى أمثلة، وينبغى تعديلها لتناسب ظروف عملك الخاصة.

علاقات العمل – الفواتير:

- ينبغى على المورد أن يقدم الفواتير قبل أسبوعين من بدء البرنامج.
- ينبغى على العميل الدفع خلال (٣٠) يوماً.

الإلغاء والتبديل:

- يمكن للعميل أن يستبدل أى مرشح ببديل عنه فى أى وقت بدون أى تكلفة.
- الإلغاء فى خلال أربعة أسابيع قبل بدء الدورة يكلف (٢٥٪) من تكلفة الدورة.
- الإلغاء فى خلال أسبوعين قبل بدء الدورة يكلف (٥٠٪) من التكلفة.
- الإلغاء فى خلال أسبوع قبل بدء الدورة يكلف (١٠٠٪) من التكلفة.

التسعير:

- هياكل التسعير والتخفيضات قابلة للتفاوض.
- سوف يسمح المورد للعميل بمراجعة وتقويم مواد التدريب قبل الشراء.

المصروفات:

- يتم الاتفاق مع العميل على المصروفات الإضافية كالسفر وتكاليف الكفاف والإعاشة قبل بدء الدورة.

الاتصالات والإدارة:

- ينبغى تزويد مكتب المورد بالمواد اللازمة للتدريب أثناء ساعات العمل الرسمية.
- ينبغى توفير هواتف مزودة بخدمة الرد الآلى فى غير أوقات العمل الرسمية.

تعامل المورد مع الاستفسارات:

- ينبغى أن يرد المستشار المناسب على استفسارات المتخصصين فى غضون (٢٤) ساعة.

معلومات عن الدورة والخدمات بها:

- ينبغى مراجعة منشورات الدورة والمعلومات بها بانتظام، ثم توزيعها على وحدات العمل.
- ينبغى مراجعة "دليل التدريب" سنوياً.

تعليمات الالتحاق:

- هذه التعليمات تشمل التفصيلات، وخريطة بموقع التدريب، وجدول الدورة، وأهداف التعلم، وأى قراءات ما قبل الدورة.
- تصل تعليمات الالتحاق إلى المرشح قبل بدء الدورة على الأقل بأسبوعين.

عملية إعداد الدورة:

- ينبغى إعداد برامج جديدة باستخدام عملية تطوير الدورات.
- ينبغى أن يكون لبرامج الدورة أهداف سلوكية دقيقة للتعلم.
- نقاط فحص مدى تقدم الدورة ينبغى أن تكون متضمنة فى تصميم الدورة للتأكد من تلبية أهداف التعلم.
- ينبغى تطوير البرامج القائمة باستمرار على نحو يعكس حاجة العمل المتغيرة.
- ينبغى أن تلبى البرامج الحاجة المحلية للمنظمة.

دراسة الحالات والتمارين:

- ينبغى أن يكون لدراسة الحالات والتمارين نتائج تعلم واضحة تتفق مع أهداف البرنامج.
- ينبغى أن تعكس الحالات التى تتم دراستها السياسات والمبادرات الحالية للشركة متى كان ذلك مناسباً.

مواد الدورة - كتيبات ونشرات التدريب:

- يتعين توفير نشرة بالدورة وتقديمها لمرشحى كل برنامج.
- ينبغى أن يتناسب أسلوب وشكل الكتيب مع أهداف التعلم.
- ينبغى أن يعكس محتوى الكتيب - بصدق - محتوى الدورة.
- ينبغى أن يكون المرشحون للدورة قادرين على استخدام الكتيب، بوصفه وثيقة مرجعية فيما بعد الدورة.
- ينبغى أن يكون الانطباع العام عن الكتيب دقيقاً وواضحاً.
- ينبغى أن يعكس كتيب الدورة السياسات والمبادرات الحالية للشركة متى كان ذلك مناسباً.

أجهزة عرض الشفافات:

- ينبغى أن تكون الشفافات التى يتم عرضها واضحة ومقبولة، وتجنب تقديم معلومات زائدة على الحد.
- ينبغى أن تتناسب أجهزة عرض الشفافات مع حجم الغرفة.
- ينبغى استخدام الأشكال التوضيحية ما كان ذلك ممكنًا.

تقديم التدريب:

تأكد من حصول كل فرد على أقصى تعلم ممكن من البرنامج، من خلال:

- تحفيز الموظفين وتدريبهم على نحو يسهل التعلم.
- التعرف على المشاركين الذين يواجهون صعوبات فى التعلم ومساعدتهم.
- تحديد احتياجات المجموعة وملاءمة الدورة لها.
- إبداء التعاطف ورعاية المشاركين.

وفِّر الفرص للمشاركين لكى:

- يتعلم بعضهم من بعض.
- يظهروا ما تعلموه.
- يربطوا بين ما تعلموه وبين العمل.

تقويم التدريب:

من المتوقع أن يعمل مقدمو التدريب مع عملائهم على تقويم إسهام التدريب فى الأداء الفردى والتنظيمى، وأداء المنظمة بشكل عام.

مراجعة نهاية الدورة:

- ينبغى أن يقوم كل مشارك بتعبئة نموذج مراجعة نهاية الدورة كتابةً.
- ينبغى أن يكون تصميم النموذج والأسئلة المطروحة مقصورة على أهداف التعلم.

نقل التعلم بعد الدورة:

- ينبغى إيجاد عملية مستمرة لاختيار العينات تشمل: مسحًا من خلال الهاتف، وطرح الاستبانات، وإجراء المقابلات شخصية؛ من أجل تقويم نقل التعلم إلى موقع العمل.

- ينبغي أن يعكس حجم العينة حجم الاستثمار الذى يمثله التدريب. وبالنسبة للبرامج التى تُجرى لمدة (٤) أيام، أو حيثما يكون هناك استثمار مالى كبير، يمكن أن يكون حجم العينة بقيمة (٢٥٪) مناسبًا. وبالنسبة للبرامج المتبقية، يمكن أن يكون حجم العينة بقيمة (١٠٪) أكثر واقعية.

عملية مراجعة التدريب:

بالرغم من أن عملية المراجعة (انظر الشكل ١٣-٢) يتم تصميمها للتأكد من جودة التدريب الذى نتلقاه من مقدمى التدريب الخارجيين، إلا أنه من السهل تهيئتها لتقويم المدربين المحليين.

الشكل (١٣-٢) عملية مراجعة التدريب

اختر دورة ما لمراجعتها

انصح مقدم الدورة بالقيام بمراجعة الدورة

تأكد أن المورد على وعى بمقاييس عملية المراجعة

اختر أجزاء من الدورة لملاحظتها

مراجعة عمل ما قبل الدورة، قم بملاحظة الدورة والمدرب

قم بإجراء مقابلات شخصية مع الطلاب

قدم للمدرب تغذية مرتدة فورية

قم بإجراء مقابلة شخصية مع مورد الدورة

قم بمراجعة أوراق إثبات مصداقية الدورة

قم بإجراء مقابلات شخصية مع طلاب الدورات السابقة

قم بإجراء مقابلات شخصية مع المديرين الذين تتم الدورات تحت رعايتهم

اكتب تقريراً عن الدورة

ناقش التقرير مع مقدم الدورة

استجابة مقدم الدورة للتقرير

قم بالمراجعة مرة أخرى

وأنت إذ تدخل فى تفصيلات عملية المراجعة، سوف تدرك – كما أدركنا – أن هذه المراجعة تدور حول تقويم عملية التدريب الخاصة بك، وكذلك حول مراجعة مورديك. والسبب فى هذا هو أن الموردين يمكنهم فقط تزويدك بتدريب ذى صفة عالمية، إذا كان تحليل حاجاتك، ومتابعة ما بعد الدورة ذا صفة عالمية أيضاً.

وبالإضافة لذلك، فمن الضرورى فهم أن الغرض من المراجعة هو تطوير مورديك، وتطوير علاقتك بهم. وهى لا تدور حول إيجاد أسباب للتخلص من الموردين الحاليين، وإيجاد موردين جدد. فتغيير الموردين باستمرار لا يؤدى سوى إلى عملية تدريب غير مستقرة.

إلا أن هذه العملية تسمح باستبعاد المورد إذا كان المورد نفسه لا يزال يفشل فى تلبية معاييرك الصارمة على الرغم من إعطائه كل فرصة وتشجيع.

اختيار دورة ما لمراجعتها:

تعد المراجعة الكاملة عملية طويلة، ولذا فأنت ستحتاج إلى أن تكون انتقائيًا بشأن أى الدورات التى سوف تراجعها. وفيما يلى المعايير التى تزيد من أولوية الدورة للمراجعة:

- أن تكون دورة جديدة.
- أن تكون دورة مهمة لم يسبق مراجعتها.
- أن تكون دورة تمثل جزءًا من المبادرة العامة للشركة؛ على سبيل المثال "الإطار العام للتدريب على التمويل".
- أن تكون دورة ذات أسباب تدعو للاهتمام بها.

انصح مقدم الدورة بالاهتمام للقيام بالمراجعة:

ينبغى أو يُنصح مقدم الدورة بأن يهتم بالقيام بمراجعة الدورة، كما ينبغى اختيار موعد مناسب للقيام بالمراجعة.

تأكد أن المقدم على وعى بمعايير عملية المراجعة:

وإذا لم يكن مقدم الدورة على وعى بمعايير المراجعة، رتب اجتماعًا مع مقدم الدورة لتشرح له المنهج الذى تتبعه تلك المعايير. وينبغى تقديم نسخة من معايير المراجعة إلى مقدم الدورة.

اختر أجزاء من الدورة لملاحظتها:

ينبغى أن يتولى مقدم الدورة تزويد المقوِّم بنسخة من جدول أعمال الدورة وأهدافها، حتى يتسنى اتخاذ القرار بشأن أى أجزاء الدورة التى يتعين مراقبتها. وعادة تتم مراقبة الدورات القصيرة (التى تستغرق من يوم إلى يومين) دفعة واحدة. أما الدورات الأطول فربما تتطلب عينة أدنى لمدة يومين.

مراجعة عمل ما قبل الدورة:

ينبغى أن يرسل مقدم الدورة نسخة من عمل ما قبل الدورة إلى مقوِّم وإلى طلاب الدورة فى الوقت نفسه.

قم بملاحظة الدورة والمدرب:

تتم ملاحظة الدورة بالحفاظ على سجل التعليقات، كما تتم ملاحظة المدرب فى ضوء عدد من الخصائص. ويتألف "نموذج ملاحظة المدرب" (انظر الشكل ١٣-٣) من صندوق اختبار يتألف من خانات للتقدير من ١ إلى ٥، ومن قسم للتعليقات حول كل خاصية من الخصائص. وتوصف خانات التقدير كما يلى:

١- غير مقبول.

٢- سيئ.

٣- لا بأس.

٤- جيد.

٥- مدرب ممتاز.

الشكل (١٣-٣) نموذج ملاحظة المدرب

المدرب:	التاريخ:
الدورة:	الملاحظات:

(١) = غير مقبول (٢) = سيئ (٣) = لا بأس (٤) = جيد (٥) = مدرب ممتاز

السلوكيات	التقويم والتعليقات
الإعداد: تجربة الدرس الإدارة رؤية عامة للفصل الدراسى إعداد المواد الدراسية والمعدات	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)
التقديم: تقديم الدرس شرح الأهداف عرض جدول الأعمال التتابع المنطقى التلخيص التحقق من مدى استيعاب الطلاب التقيد بالوقت المحدد التقيد بالموضوع	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)
الطريقة: إبداء الالتزام إبداء الحماس إيجاد الاهتمام الإحساس بالمجموعة أن تكون ذا مصداقية أن تكون ذا معرفة	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)
الأسلوب: الصوت طريقة السؤال معدل سير الدورة الحركة داخل الفصل التواصل بالعين السلوك العام استخدام الوسائل السمعية والبصرية	(١) (٢) (٣) (٤) (٥)

والتقدير المراد فى كل معيار من المعايير هو إما رقم ٤ أو رقم ٥ . وينبغى تحييد أداء مقوميك بأن يُطلب من مقومين جدد مراقبة الدورة نفسها بوصفهم مقومين ذوى خبرة، إلى أن يتم الوصول إلى الموضوعية فى التقدير.

قم بإجراء مقابلات شخصية مع الطلاب:

وفى أثناء قيامك بمراقبة الدورة، انتهز الفرصة لإجراء مقابلات شخصية مع الطلاب حول انطباعاتهم عن الدورة.

أعطِ المدرب تغذية مرتدة فورية:

أعطِ المدرب تغذية مرتدة عند نقاط مناسبة خلال الدورة، ولخص التغذية المرتدة فى نهاية الدورة. وتكون التغذية المرتدة أكثر تأثيراً كلما زاد اقترابها من السلوك ما أمكن. وينبغى ألا يحتوى التقرير المكتوب على مفاجآت.

قم بمقابلة مقدم الدورة:

قم بمقابلة المقدم مستخدماً الاستبانة كدليل، وهذه الاستبانة شبيهة بتلك المبينة فى الشكل (١٣-٤). والغرض من تلك الأسئلة هو تحديد نوعية عملية التدريب التى يقدمها مقدم الدورة، والتأكد مما إذا كان المقدم قد لبّى المعايير:

- علاقة العمل.
- الاتصالات والإدارة.
- إعداد الدورة.
- تقديم التدريب.
- تقويم التدريب.

الشكل (١٣-٤) مقطع من الاستبانة المقدمة إلى مقدم الدورة

استبانة مورد الدورة

مورد الدورة:	أجرى المقابلة:
تمت المقابلة مع:	التاريخ:

١ – كيف حدَّدت أهداف هذه الدورة؟

٢ – كيف حدَّدت مدة الدورة؟

٣ – كيف تقيِّم فعالية الدورة؟

٤ – هل بوسعك إعطائى مثالاً لكيفية تغيير هذه الدورة نتيجةً للتغذية المرتدة التى يتم تقديمها فى نهاية الدورة؟

٥ – كيف تقيِّم فعالية تدريبك من خلال الأداء على رأس العمل؟

٦ – هل بوسعك إعطائى مثالاً لكيفية تغيير البرنامج التدريبى كنتيجة للتغذية المرتدة حول الأداء المتعلق بالعمل؟

٧ – كم مرة تقوم بإجراء هذه الدورة؟

٨ – من هم وسيلة اتصالك بالشركة، وهل يمكنك وصف علاقة العمل التى تربطك بهم؟

٩ – كيف تتأكد أن الدورة تلبى حاجات معينة لدى طلابك أثناء الدورة؟

١٠– كم مرة تقوم بمراجعة المواد التدريبية؟

١١– ما التصرف الذى تتخذه حين يفشل أحد الطلاب فى تحقيق أحد أهداف الدورة؟

مراجعة الأوراق التى تثبت مصداقية الدورة:

قم بمراجعة الأوراق التى تثبت صحة الدورة لترى أى الآراء الإضافية التى يمكن أن تنبع من تصور الطلاب للدورة. راجع الفصل العاشر (إثبات الصحة) لتجد دليلاً لتفسير أوراق إثبات الصحة.

قم بإجراء مقابلات شخصية مع طلاب الدورات السابقة:

إن الغرض من هذه الخطوة هو فحص تأثير الدورة بعد مغادرة الطالب للدورة بثلاثة أشهر أو أكثر. استخدم استبانة متابعة الطالب، وهى شبيهة بتلك الاستبانة المبينة فى الشكل (١٣-٥)، أساساً لإجراء مقابلة شخصية منهجية. كما يمكن أيضاً إرسال الاستبانة إلى خريجى الدورة للحصول على عينة أكبر.

الشكل (١٣-٥) مقطع من استبانة متابعة الطالب

استبانة متابعة الطالب

مورد الدورة:	أجرى المقابلة:
تمت المقابلة مع:	التاريخ:
تمت المقابلة مع:	التاريخ:

إلى أى حد تعد تعليمات الالتحاق بالدورة جيدة؟	سيئ جداً	جيد جداً
إلى أى حد يعد عمل ما قبل الدورة جيداً؟	سيئ جداً	جيد جداً
هل ناقشت أهداف تطوير الشخصية الخاصة بك مع مديرك قبل الدورة؟	سيئ جداً	جيد جداً
ماذا كان انطباعك العام عن الدورة؟	سيئ جداً	جيد جداً
كيف تصنف فعالية المدرب/ المدربين من خلال القوائم التالية:		
المعرفة بموضوع الدورة	سيئ جداً	جيد جداً
مهارات تقديم الدورة	سيئ جداً	جيد جداً
الحماس للموضوع	سيئ جداً	جيد جداً
التدريب الشخصى	سيئ جداً	جيد جداً
التوازن بين المحاضرة والتطبيق	سيئ جداً	جيد جداً
كيف تصنف جودة مواد الدورة؟	سيئ جداً	جيد جداً
كيف تصنف مناسبة الدورة للعمل الذى تقوم به؟	سيئ جداً	جيد جداً
كيف تصنف مدة الدورة؟	سيئ جداً	جيد جداً
هل تقدم الدورة أسلوب التعلم المفضل لديك؟	سيئ جداً	جيد جداً

قم بإجراء مقابلات مع المديرين الذين تتم الدورات تحت رعايتهم:

سوف يقوم المديرون المباشرون للطلاب بتبنى حضورهم للدورة. قم بمقابلة عينة من المديرين لترى ما إذا كانوا قد لاحظوا تحسناً فى الأداء كنتيجة لحضورهم للدورة. وقم أيضاً بمقابلة مدير التدريب بالمنظمة للحصول على بيانات إضافية حول فعالية الدورة.

اكتب تقريراً عن الدورة:

ضع تقريراً حول مقاييس مقدم الدورة، وقدم نسخاً من الاستبانات ونماذج المراقبة.

ناقش التقرير مع مقدم الدورة:

قم دائماً بمقابلة مقدم الدورة لمناقشة التقرير، ولتنقل إليه توصياتك. وإرسال التقرير بدون عقد اجتماع أو تفسير ليس فعالاً، كما أنه يفتقد إلى فرصة تعزيز علاقة العميل بالمورد، أو الطالب بمقدم الدورة.

استجابة مقدم الدورة للتقرير:

اطلب من مقدم الدورة أن يدون استجابته للتقرير التى سوف تشتمل على ردود أفعالهم على الملاحظات، وخططهم لتحسين أدائهم.

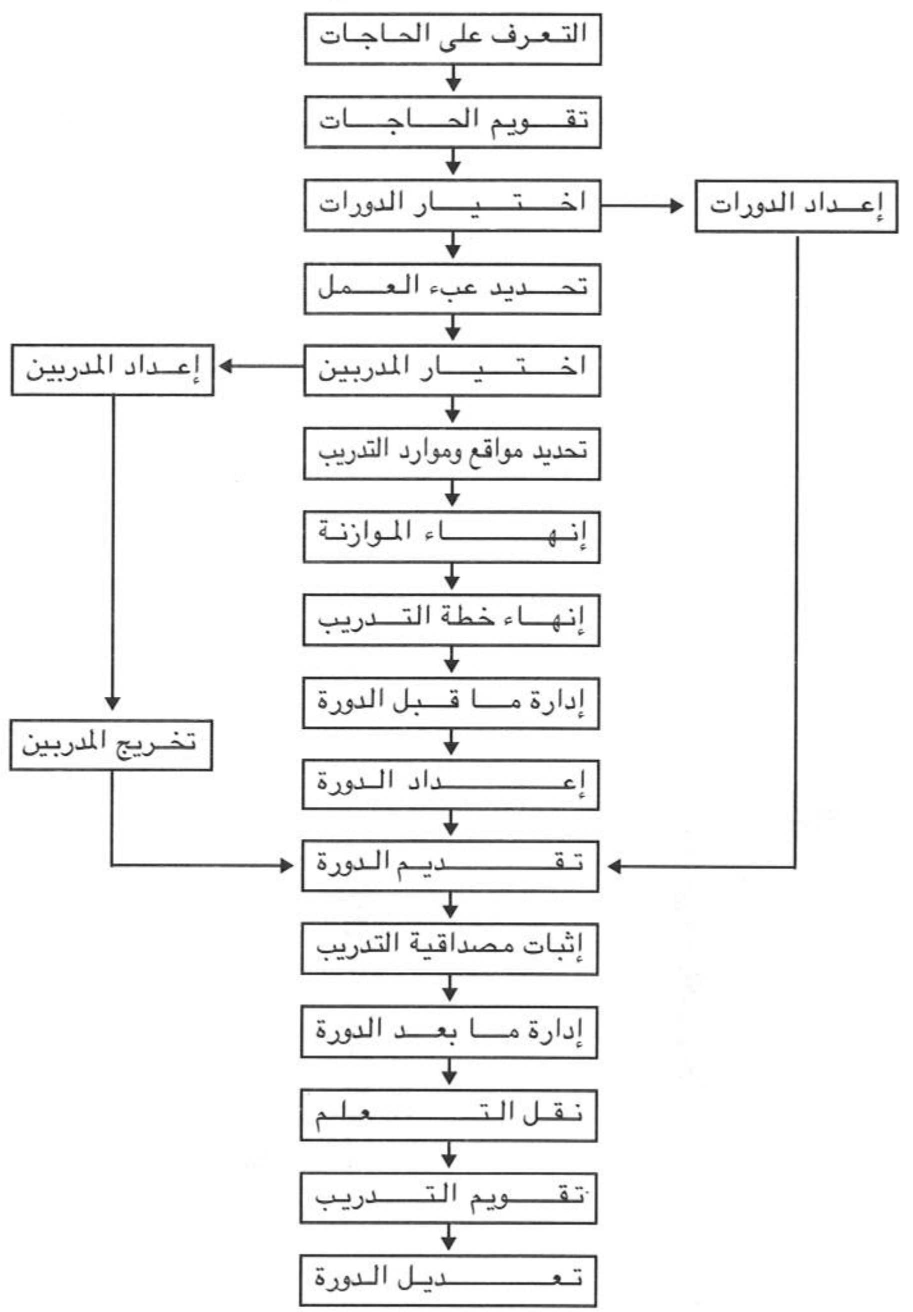
قم بالمراجعة مرة أخرى:

إذا كانت المراجعة الأولى مُرضيةً، فقد لا يكون من الضرورى أن تقوم بالمراجعة مرة أخرى، ولكن سيكون من الضرورى أن تؤكد لنفسك أن توصياتك وخطط عمل مقدم الدورة قد تم القيام بها.

وسوف يتعين إعادة المراجعة كاملة إذا لم تكن المراجعة الأولى مُرضيةً. وسوف يتلقى مقدم الدورة كل فرصة ومساعدة ممكنة لكى يصل إلى المعايير المطلوبة، ولكن سوف يتعين عليك أن تبحث عن الموارد البديلة، إذا كانت المراجعة الثانية غير مُرضيةٍ.

الفصل الرابع عشر
شبكات التدريب

الشكل (١٤-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



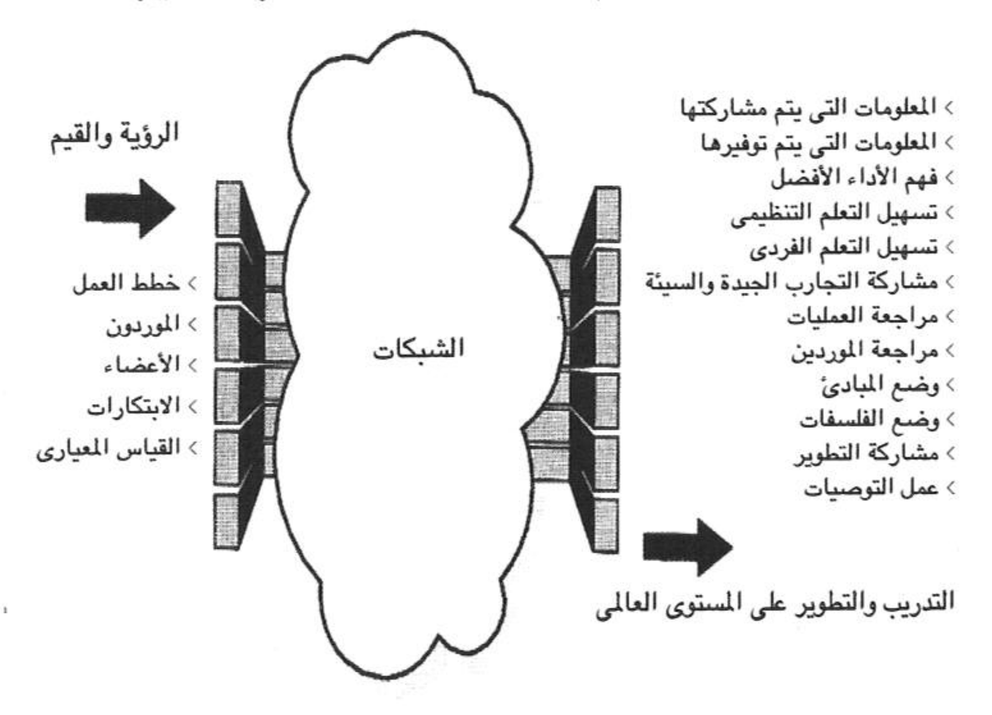
تهتم شركات كبرى عديدة بأنها تعيد ابتكار العجلة فى جميع إداراتها، مع ما يستتبع ذلك من مضاعفة للمجهود ونقص فى الكفاءة. والحل الشائع لهذه المشكلة هو تشكيل شبكات تسمح بمشاركة التعلم عبر المنظمة. ويبحث هذا الفصل فى الغرض من الشبكات، وخصائص الشبكات الناجحة، وكيفية الاستعانة بأحدث التقنيات، بما فيها البريد الإليكترونى والإنترنت.

وتأتى الشبكات على صورتين:

- الشبكات المادية - اجتماع المندوبين من شتى أجزاء المنظمة.
- الشبكات الافتراضية - حيث لا يلتقى الأعضاء مادياً، لكنهم يستخدمون تقنية المعلومات ليكونوا على اتصال.

وبصرف النظر عما إذا كانت الشبكات مادية أم افتراضية، فإن الشبكات تقدم النتائج المبينة فى الشكل (١٤-٢).

الشكل (١٤-٢) شكل توضيحى بمدخلات ومخرجات شبكة التدريب



الشبكات المادية:

نظرًا لأن معظم الشبكات تعد شبكات مادية، فإنى سأستخدم مثال تصورى لأبين به الغرض من الشبكات، ولماذا يكون أداء بعض الشبكات أفضل من البعض الآخر. وهذا المثال يفترض وجود منظمة عمل ذات هيكل تنظيمى معقد نوعًا ما:

- شركة أمّ كبيرة.
- موظفو المركز الرئيسى (بما فيهم موظفو التدريب والتطوير).
- ست منظمات عمل أو أكثر مستقلة نسبيًا (بموظفى المركز الرئيسى).
- ما يزيد على (١٠٠) موقع حول العالم.

لقد أنشأت الشركة شبكة للتدريب، كان نشاطها الرئيسى هو عقد سلسلة من اللقاءات فى أربعة مواقع مختلفة، بمعدل مرة فى كل موقع. وقد حضر هذه اللقاءات موظفو التدريب من مواقع تبعد (٢٠٠) كيلو متر، ولم يحضرها ممثلون من الشركات الأم.

وقد نظم هذه الاجتماعات موظفو التدريب بالمركز الرئيسى، الذين أخذوا جدول الأعمال نفسه إلى كل موقع من المواقع الأربعة.

وكانت الشبكة مقصورة على البلد الأصلى للشركة الأم، وكان يتم تقويمها من خلال النتائج المادية كاجتماعات الشبكة ودلائل التدريب بدلاً من الأنشطة أو النتائج التى يتم تحقيقها. ولقد كانت اجتماعات الشبكة ومن ثم فإن الشبكة تنظم من خلال التقويم، وليس من خلال الهدف. وكانت هناك أنشطة قليلة للغاية "للتشغيل" و"ورش العمل" فى تلك الاجتماعات.

وبعد الجلسات التمهيدية، بدأ عدد الحضور يقل كثيراً، ولم يعد يحضر سوى اثنين أو ثلاثة من المتحمسين لذلك (بالإضافة إلى عدد مشابه من موظفى التدريب الرئيسيين).

والمصادر الأساسية لمشاركة المعلومات كانت هى جلسة "المائدة المستديرة" فى اجتماعات الشبكة، والمعلومات المتضمنة فى دليل التدريب.

وإحدى المشكلات الأصلية لهذا المدخل هى أن اجتماعات الشبكة كانت تدار من تلقاء ذاتها. وعلى الرغم أنه كان هناك هدف – وهو الاشتراك فى التعلم – إلا أنه كان هدفًا عامًا بحيث لم يمكن معه جمع الشبكة معًا، أو توفير جدول أعمال واضح لهذه الاجتماعات. والشبكة قد بدأت فقط فى الوفاء بوعدها المبدئى، حينما تم إدراك أن الغرض الحقيقى لها كان تدعيم مجموعة من الأهداف الأوسع:

- سوف يتم التعرف على التدريب، وتقديمه، وتقويمه وفقًا للمقاييس العالمية من خلال عمليات ذات صفة عالمية.
- سوف يتم عمل أقصى استخدام الموارد التدريب المتاحة.
- سوف يسهم التدريب إسهامًا كبيرًا فى نجاح العمل.
- سوف يتلقى موظفونا تدريبًا مناسبًا فى وقته، من شأنه أن يحظى بالإعجاب والتقدير فى شتى أنحاء العالم.
- سوف يكون لأعمالنا فلسفة تدريب ومبادئ مشتركة.

أما المشكلات الأخرى التى يمكن التعرف عليها فى الأمثلة فهى:

- لقد نقل القليل من نشاط الشبكة إلى فروع المنظمة فيما وراء البحار.
- أقيمت اجتماعات الشبكة كل ثلاثة أشهر بغض النظر عما إذا كان ثمة حاجة داعية لذلك.
- لقد أُنفق أغلب وقت الاجتماع فى "مشاركة المعلومات". وحدد هذا من الوقت التى يمكن إنفاقه فى بنود "إدارة المعلومات"، من قبيل المناقشة وحل المشكلات. وقد تضاعف هذا من خلال محاولة تغطية الكثير من الموضوعات فى خلال الوقت المسموح به.
- لقد كان لبعض أعضاء الشبكة تأثير فى التدريب والتطوير فى موقعهم، ولكنهم لم يكونوا قادرين على التأثير فى شركتهم الأم مباشرة.
- لم يكن لهيكل الشبكة تمثيل من أولئك الذين أداروا الأعمال الرئيسية.

العوامل التى تسهم فى نجاح شبكة التدريب:

وبأخذ الدروس من هذا المثال بعين الاعتبار، يمكننا أن نلخص العوامل التى تسهم فى نجاح شبكة التدريب.

الغرض المحدد:

ينبغى أن يكون للشبكة هدف محدد، ويفضل أن يدعم مجموعة أوسع من الأهداف. وينبغى أن تدعم كل أنشطة الشبكة هدف تزويد موظفيك بالتدريب والتطوير اللذين يتفقان مع المقاييس العالمية. وينبغى ألا يكون هناك استثناءات أو محسوبيات فى هذا الصدد. وينبغى أن تستمر عناصر شبكة التدريب فى العمل إذا كانت مفيدة.

وأحد الأهداف الرئيسة لشبكة التدريب هى ضمان توافق الخطط التدريبية مع إستراتيجيات العمل. وإن قيام المدير التنفيذى للشركة بتقديم عرض لشبكة التدريب فى وقت مبكر من دائرة تخطيط العمل ليُعد وسيلة قوية لتحقيق ذلك. (انظر الفصل الثانى "الحاجات التدريبية"، من أجل وصف تفصيلى لهذه العملية.)

الملكية المناسبة:

ينبغى أن يتولى شخص ما تملُّك وإدارة الشبكة، على أن يكون شخصًا له تأثيره عند المدير العام التنفيذى، ومدير شئون الموظفين.

وينبغى أن يحاول مالك الشبكة زيارة أعضاء الشبكة فى مواقعهم على الأقل مرة كل عامين. وهذا يساعد فى طرح قضايا لا تثار عادة فى اجتماعات الشبكة.

العضوية المناسبة:

من الأساسى أن الموظفين المناسبين (أولئك الذين لديهم القدرة لتنفيذ التغيير فى منظماتهم) هم أعضاء الشبكة. لا تتجاهل المستويات المهمة داخل هيكل الشركة عند اختيار أعضاء للشبكة.

الهيكل المناسب:

قد تتسع الشبكة فى أى شركة متعددة الجنسيات لتشمل عدة جنسيات – وليس مجرد البلد الأصلى للمنظمة.

وعندما يزداد حجم الشبكة وتكثر فروعها فى أنحاء مختلفة من العالم، فإن طلب حضور جميع الأعضاء لاجتماعات الشبكة يصبح أمرًا لا يمكن التحكم فيه. وإحدى طرق

علاج ذلك هـى عقد اجتماعات كل بلد مرتيـن فى العام؛ ويشمل هذا صاحب الشبكة بما لا يُقبل من ضياع الوقت والسفر.

وثمة حل أفضل، يتمثل فى وجود شبكات فرعية مستقلة (مع وجود ممثلين لها فى الشبكة الرئيسـية). ويمكن تشكيل هذه الشبكات الفرعية على أساس مـجال عملها أو بحسب المنطقة التابعة لها. ولا يزال من الممكن أن تعقد اجتماعات من وقت لآخر، عندما يتكون لديك أعداد أكبر من الأعضاء.

تذكر أن الشبكة أكثر من كونها سلسلة من الاجتماعات؛ لذا شجع أعضاء الشبكة على التفاعل خارج هيكل اجتماعات الشبكة.

المشاركة الفعالة فى الموارد:

أحد الأسباب الرئيسية لتشكيل شبكة هى تحسين الاستفادة بالموارد. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- المشاركة فى تطوير برامج تدريبية جديدة.
- التفاوض بشأن عمل تخفيضات على أسس محلية ودولية.
- تنسيق طلبات التقديم للحصول على الجوائز الوطنية.
- تنسيق الاستجابات للمسوحات.
- المشاركة فى المواد والموظفين والموارد الأخرى.

النشر الفعال للتعلم:

إن الوظيفة الأساسية للشبكة هى نشر التعلم إلى أجزاء مختلفة من العمل. وبدلاً من محاولة حصر كل التعلم - الذى قد يحتاج إلى مورد هائل - فإن الشبكة ينبغى أن تركز على التسجيل حيث يوجد التعلم، وعلى جمع الموظفين مع الحاجات المتممة. ويمكن القيام بذلك من خلال دليل الشـبكة للتـدريب، وهو مـوجـود على الورق. أمـا الجزء الذى يتناول الشبكات الافتراضية فيصف دليل الشبكة للتدريب، وهو موجود على أقراص ممغنطة.

ويمكن للشبكة أيضًا أن تنسق القياس المعيارى وحضور المؤتمرات. ويمكن لعضو الشبكة أن يقوم بزيارة من أجل القيام بالقياس المعيارى إلى شركة خارجية أو أن يحضر مؤتمراً، ثم يرفع تقريراً إلى الشبكة، أو إلى إدارات أخرى فى العمل.

الاجتماعات الفعالة:

لا تقم فقط بتخطيط اجتماعات الشبكة لكل شهر، أو مرة كل أربعة أشهر. وإنما قم بتوقيتها لتتسق مع الأحداث المهمة وتدعمها كتقديم خطة العمل.

إن أغلب الوقت المنقضى فى اجتماعات الشبكة ينبغى أن يستخدم فى المناقشات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات. لا تضيع الوقت فى مشاركة المعلومات التى يمكن تواصلها على نحو أفضل من خلال وسائل أخرى كالنشرات. (انظر الجزء الذى يتناول ذلك فى الشبكات الافتراضية من أجل وسائل أخرى لتوزيع المعلومات.).

وأن تقوم بتغطية دقيقة لبند أو اثنين من "تشغيل المعلومات" لهو أفضل من الاندفاع فى جدول أعمال مزدحم.

وثمة أمور كالحضور والتوقيت ومدة اجتماعات الدورة ينبغى أن تكون محكومة بهدف ومضمون الاجتماع.

ويمكن أن تصبح الاجتماعات شيقة أكثر بأن يتولى الموردون وكبار المتحدثين تقديم عروضهم.

الشبكات الافتراضية:

إن العديد من المشكلات المصاحبة للشبكات المادية إنما سببها الفصل بين أعضائها فى الزمان والمكان. ولحسن الحظ، تلك مشكلات يمكن التغلب عليها باستخدام الشبكة الافتراضية.

والشبكة الافتراضية هى شبكة لا يلتقى أعضاؤها جسدياً. هذا لا يعنى بالطبع أن الأعضاء لن يلتقوا جسدياً أبداً - والشبكات الناجحة تعمد إلى المزج بين الشبكة المادية والشبكة الافتراضية. ولقد تم جعل الشبكة الافتراضية أسهل بكثير مع إدخال البريد الإليكترونى والإنترنت، ويمكنك أن تتغاضى عن أن الشبكة الافتراضية كانت معنا منذ قرون عديدة؛ حيث كان الأعضاء يتواصلون فيما بينهم من خلال الرسائل والنشرات والمجلات والكتب.

وفيما يلى عدد من الطرق الإضافية التى يمكن استخدامها لدعم الشبكة الافتراضية.

البريد الصوتى:

إن البريد الصوتى يسمح للأفراد بترك رسائل مسجلة حينما يتصلون بك عبر الهاتف. وعادة ما تُسجل الرسائل رقميًا، ويمكن الدخول إليها وسماعها من خلال أى هاتف يعمل بنظام النغمة. وتعد أجهزة الرد الآلى على الرسائل هى الصيغة الأصلية للبريد الصوتى.

ومن الممكن أن تترك رسالة مفصلة، ولذا فإن البريد الصوتى يسمح لك بالتواصل من أولئك الذين نادراً ما يكونون على مكاتبهم، أو أولئك الذين يعملون فى مناطق ذات توقيت مختلف.

إرسال الفاكس:

تقوم العديد من الشركات التجارية بتوزيع المعلومات إلى عملائها عبر الفاكس. حيث يمكن للعميل أن يقدم طلباته وتلقى معلومات عنها بالفاكس. ولهذا تطبيقات واضحة فى الشبكة حيث يمكن طلب التقارير والأوراق عند الحاجة إليها، دون أن تشغل أعضاءك بكل صغيرة وكبيرة من المعلومات.

البريد الإليكترونى:

البريد الإليكترونى (أو الإيميل) هو نظام آخر يسمح لك بالتواصل مع الناس فى أى زمان ومكان. وسوف تحتاج إلى جهاز حاسب آلى يمكن توصيله إما بمقدم الخدمة التجارية أو بنظام البريد الإليكترونى الخاص بشركتك. ومقدم الخدمة سوف يزودك بكل ما تحتاج إليه من برامج.

والرسائل الموجهة إليك تظل فى حاسب مقدم الخدمة إلى أن تقوم أنت بالاتصال به من خلال حاسبك الآلى. ومن ثم يمكنك قراءة الرسائل فى الحال أو نقلها إلى حاسبك. وإذا كنت متصلاً بمقدم الخدمة من خلال اتصال هاتفى، فمن الأوفر أن تنقل الرسائل إلى حاسبك الآلى، ثم تقطع الاتصال، وتقرأ الرسائل فيما بعد.

وعندما ترسل رسالة ما، سوف تحتاج إلى معرفة عنوان البريد الإليكترونى للشخص الذى تريد الاتصال به. وربما تبدو العناوين الإلكترونية غريبة بعض الشىء. ومثال ذلك عنوانى الإليكترونى: mikewills@copmuserve.com.

إن الحروف التى على يسار العلامة @ تشير إلى متلقى الرسالة. وهذه الحروف يمكن أن تكون حروفًا أو أرقامًا أو حروفًا وأرقامًا معًا. ويمكنك أيضًا استخدام بعض الحروف الأخرى، شريطة ألا يكون استخدامها محظوراً.

والحروف التى بين العلامة @ وعلامتىّ التنصيص " "، تشير إلى مقدم الخدمة، أما الحروف التى بعد علامة التنصيص " " فتشير إلى نوع المنظمة. وعلى سبيل المثال فـ com تشير إلى commercial، وتشير "co" إلى شركة، وتشير "gov" إلى حكومة، و"ac" إلى أكاديمية. والعديد من العناوين تحتوى على معرِّف البلد بذيل العنوان كما فى "uk".

ويتعين كتابة العناوين الإلكترونية مثلما تُدون بالضبط. ومثال ذلك، أنه فى عنوانى لا توجد مسافة بين "mike" و"wills".

وتعد المسافة أحد الحروف المقيدة، ولذلك ستجد أن الناس إما أنهم يستخدمون الكلمات معًا بدون مسافة فيما بينها كما فى ("mikewills")، أو يستبدلون بالمسافة نقطة أو شرطة، كما فى "mike.wills" أو "mike_wills".

ثم أنت تكتب الرسالة كما لو كنت تنسخ على نظام (الوورد) تمامًا، وعندما تنتهى من كتابتك، تقوم بتوجيه الحاسب إلى إرسال الرسالة. وهى تُرسل إلى حاسب مقدم الخدمة، ثم تنقل إلى مقدم خدمة متلقى الرسالة. ولن يكون النقل فوريًا، حيث إنه ليس من المرجح أن يكون هناك اتصال مباشر بين حاسبى مقدمى الخدمة. وسوف يتعين على الرسالة أن تسافر حول العالم فى سلسلة من "القفزات" من حاسب آلى إلى آخر.

والرسالة نفسها يمكن أن ترسل أو تنسخ إلى متلقيين عديدين فى الوقت نفسه، الأمر الذى يجعل من البريد الإليكترونى وسيلة مثالية للتواصل مع أعضاء الشبكة. وسوف تجد أيضًا بسبب وجود ثقافة لا رسمية تحيط باستخدام البريد الإليكترونى، أناسًا عديدين يستخدمون البريد الإليكترونى فى المناسبات التى يترددون فيها فى كتابة الخطابات.

النشرات الإلكترونية:

النشرات هى الطريقة التقليدية للحفاظ على الاتصال بين أعضاء الشبكة، ولكن استخدامها يمكن أن يكون محدوداً بسبب تكاليف الطباعة والتوزيع (ومن بينها توجيه المظاريف وملؤها). أما الطرق الأخرى لتوزيع النشرات، مع الحفاظ على تكاليف الطباعة فى أدنى مستوى لها فهى استخدام البريد الإليكترونى أو الفاكس.

وإذا كان لديك شبكة كبيرة، فإن وقوفك بجوار آلة الفاكس لمدة ساعتين ليس هو أفضل استخدام لوقتك. حاول أن تستخدم آلة فاكس يمكنها حفظ أرقام فاكسات جميع أعضاء الشبكة فى ذاكرتها، ومن ثم يمكنك القيام بشىء آخر فى أثناء عمل الآلة. واستخدام الفاكس ربما يكون مكلفًا بعض الشىء، خاصة حين يوجد أعضاء الشبكة فيما وراء البحار، ولكنه لا يزال يُقارن بتكلفة البريد العادى، ومن المؤكد أنه أكثر سرعة منه.

ويمكن تحسين جودة النشرة المرسلة بالفاكس، إذا كان حاسبك الآلى مزودًا ببرامج انظم النشرة مستخدمًا مشغل الوورد، وبدلاً من طباعته وتغذيته لآلة الفاكس، أرسله بالفاكس من حاسبك الآلى مباشرة. وعادة ما يتم هذا بطباعة الوثيقة إلى برنامج الفاكس بدلاً من الطابعة.

وأرخص وسيلة لتوزيع النشرة هى استخدام البريد الإليكترونى – فهو يكلف التكلفة نفسها، ويستغرق كمية الوقت نفسها، بغض النظر عن عدد النسخ التى ترسلها. وربما تكون قادرًا على "إرفاق" نشرة بمذكرة ترسلها. ويمكن لمتلقى الرسائل أن يحفظوا النشرة على قرص ممغنط، وإذا كان لديهم نفس برنامج تشغيل الوورد؛ فإنه يمكنهم قراءته أو مسحه أو طبعه. وشكل النشرة التى يتم استقبالها ربما يختلف إذا كان لدى المتلقين طابعات مختلفة موصولة بحاسباتهم الآلية.

وإذا لم تكن متأكدًا من البرنامج المستخدم لدى مستقبل الرسالة، فربما يكون من الآمن لك أن ترسل النشرة كنص واضح داخل المذكرة ذاتها – ولكن هذا معناه أن لن يكون هناك أى رسوم توضيحية، وسوف يتعين عليك استخدام شكل مبسط جدًا للكتابة. والدليل حول كيفية تحويل ملف مكتوب بمشغل الوورد إلى ملف نص واضح أو (ASCII) مبين فى الملحق رقم (٣) بنهاية الكتاب. أو إذا كان معظم من لديهم بريد إليكترونى يمكنهم الدخول على شبكة الإنترنت، يمكنك أن تحفظ النشرة فى شكل ملف (HTML)، يمكن قراءته باستخدام أى برنامج.

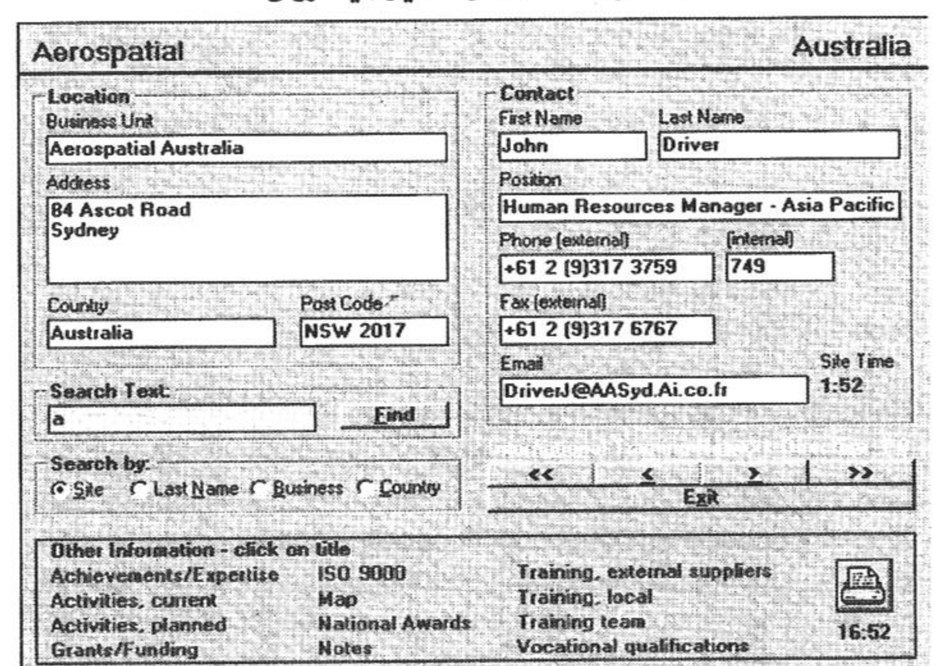
دليل الشبكة الإلكترونية:

يوجد لدى العديد من الشبكات دلائل تضم قائمة بأسماء أعضاء الشبكات، والخبرة التى يمكنهم المشاركة بها مع أعضاء الشبكة الآخرين. وتشترك الدلائل الورقية فى المشكلات نفسها التى تصادفها النشرات التقليدية فى أنها مكلفة من حيث الطباعة والتوزيع.

ويمكن توزيع الدليل الإليكترونى إما على أنه مرفق بالبريد الإليكترونى أو فى قرص ممغنط. وهو أيضًا يوفر وصلات بأجزاء أخرى من الدليل، ويسمح لك بالبحث عن المعلومات التى تحتاج إليها. ويبين الشكل (١٤-٣) المسح الأول لدليل الشبكة الإليكترونى.

وتم إنشاء هذا الدليل بتجميع البيانات فى قاعدة البيانات، ثم كتابة البرنامج من أجل رؤية البيانات التى يمكن استخدامها من خلال أولئك الذين ليس لديهم خبرة سابقة بقواعد البيانات.

الشكل (١٤-٣) مثال للدليل إليكترونى



الصفحات الرئيسية على الإنترنت:

الصفحة الرئيسية على الإنترنت هى بالضبط كأن يكون لديك لوحة ملاحظات يستطيع كل شخص على الإنترنت الدخول إليها متى شاء. والصفحة الرئيسة الجيدة التصميم سوف يوجد بها أيضًا وصلات بالمعلومات ذات العلاقة، وبأى صفحات رئيسة أخرى، وتبنى بذلك "شبكة" من المعلومات المفيدة.

وإذا كان لديك بريد إليكترونى، فمن المحتمل أن يكون لديك برامج بالفعل تساعدك على الاتصال بشبكة الإنترنت. ويمكنك أن تدفع لإحدى الجهات لتقوم بتصميم صفحة رئيسة لك، وإن كان ليس من الصعب أن تتولى أنت بنفسك القيام بذلك. ويمكنك الرجوع إلى كتاب جيد فى هذا المجال هو: "علم نفسك "html" برايد (Bride 1996).

وأنت بحاجة إلى معرفة موقع الصفحة الرئيسة وتسمى (URL) قبل الدخول إليها. وموقع صفحتى الرئيسة التى أرحب بك للدخول إليه، والذى ترى فيه كيف يمكن استخدام الصفحة الرئيسية لدعم الشبكة الافتراضية، هو: http://ourworld.compuserve.com/homepages/mikewills.

ويتم إنشاء URLs على نحو مشابه لعناوين البريد الإليكترونى، ولكنها ربما تكون أطول منها بعض الشىء. وربما يكون العنوان بسيطًا ومثال ذلك: http://www.bt.com وهو عنوان شركة الهواتف BT.

الحاسبات المتصلة ببعضها عبر الشبكة:

إذا كان أعضاء شبكة التدريب متصلين بشبكة الحاسب نفسها، فيمكنك أن تستخدم ملفات مشتركة من أجل التعاون حول المشاريع وتوزيع المعلومات.

وربما يكون للشبكة الخاصة نسختها من الإنترنت (تسمى إنترانت INTRANET)، حيث يمكنك إنشاء الصفحات الرئيسية التى لا يمكن دخولها إلا من خلال أولئك المتصلين بشبكة حاسبك الآلى.

المؤتمرات عبر الهاتف والفيديو:

بدلاً من السفر لحضور اجتماعات الشبكة، يمكنك أن تعد مؤتمراً باستخدام الهاتف أو الفيديو. وعلى الرغم من أن هذه المؤتمرات لن تكون أبداً بديلاً عن اجتماع الأشخاص وجهًا لوجه، ولكن من الملاحظ أنهم يعملون جيداً إذا كان هناك جدول أعمال بسيط ومعدّ، وكان المشاركون يعرف بعضهم بعضًا بالفعل.

ومن السهل نسبيًا عقد مؤتمر الهاتف بين ثلاثة أشخاص، باستخدام الهاتف العادى - اتصل بشركة الهاتف لمزيد من التفصيلات.

أما إذا زاد العدد على ثلاثة أشخاص، فمن الأفضل عقد مؤتمر الفيديو، حتى يمكنك متابعة المتحدث. وسوف تحتاج إلى استخدام وصلة فيديو خاصة للحصول على اتصال جيد، ويمكن أن تكون مكلفة - ولكنها ليست بمثل تكلفة سفر شخص ما حول العالم جواً.

المؤتمرات الإلكترونية:

يوجد لدى بعض مقدمي خدمة الإنترنت منتديات، حيث يمكن للناس أن "يتحدثوا" من خلالها بعضهم إلى بعض إليكترونيًا. وهي شبيهة إلى حد ما بإرسال وتلقي سلسلة من الرسائل الإلكترونية، حيث تكون الاستجابة فورية، إذا كان الأعضاء على الخط في الوقت نفسه.

الفصل الخامس عشر
الاستعانة بالمديرين وآخرين فى تقديم التدريب

الشكل (١٥-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب

بالاتساق مع مهام العمل الأخرى، تصبح مهمة التدريب أكثر مداهنة وتملقًا. وما إن تكبر إدارات التدريب المركزية حتى تغطى كل جوانب، ويتم تقديم التدريب الآن من خلال موردين خارجيين، ومديرين تنفيذيين، وخبراء فى التدريب، بالإضافة إلى مدربين من داخل المنظمة.

وتتلقى بعض المنظمات معظم تدريبها من مستشارين من الخارج. وعلى الرغم أن هذا يسمح بالمرونة فى التدريب، إلا أنه خيار مكلف للغاية. ويميل العديد من الشركات الأخرى إلى الاستعانة بالمديرين التنفيذيين والخبراء فى التدريب لتقديم تدريبهم، ليس فقط لأن هذا أقل تكلفة. فاستعانتك بموظفيك لكى يكونوا مدربين تضفى المصداقية على موضوع التدريب، وتسمح لك بتطويع التدريب وفقًا لحاجاتك بالضبط.

وأيًا كانت الطريقة التى تختارها من أجل تقديم التدريب، ربما كان من الآمن أن تبقى على خياراتك مفتوحة بأن "لا تضع جميع بيضك فى سلة واحدة."

واستخدام مدربين من الداخل فقط يمكن أن يؤدى إلى المبالغة فى استخدام الموارد وعدم المرونة، فى حين أن اعتمادك على المستشارين من خارج المنظمة يرفع من تكاليفك بدرجة هائلة. ووجود مدربين فقط يعملون لفترة من الوقت سوف يؤدى فى النهاية إلى خفض مقاييس الجودة.

دور محترف التدريب:

إن التوجه نحو استخدام مدربين لفترة من الوقت له تبعات بالنسبة لدور محترف التدريب. وبدلاً من أن يصبح محترف التدريب مسئولاً عن تقديم التدريب؛ فإن دوره يصبح أكثر اهتمامًا بتأكيد الجودة، وضمان أن أولئك الذين يعدون ويقدمون التدريب لديهم المهارات اللازمة لذلك.

وأنت ربما تقرر أن تستمر فى القيام بإدارة التدريب بنفسك، أو أن تقرر – اعتمادًا على المنظمة – أن تطور الإدارة أيضًا.

وإذا قررت أخذ هذا التوجه أكثر من ذلك، فربما تقرر إنشاء "كليات" تكون على خط واحد مع "نظم" محددة (كالهندسة أو المبيعات) داخل المنظمة. وسوف تكون الكليات

مسئولة ليس فقط عن تطوير التدريب وإدارته وتقديمه فى مناطقها، وإنما تكون مسئولة أيضًا عن البحث، وتحقيق التعلم.

التأكيد على جودة التدريب:

قلت فى الفصل الثالث عشر (جودة التدريب) أنه: "ينبغى ألا نعتبر التدريب مختلفًا عن أى عملية أخرى فى العمل، ومن ثم ينبغى أن يكون خاضعًا لضوابط الجودة نفسها، شأنه شأن أى عملية مهمة أخرى".

ويكاد يكون هذا صحيحًا - وربما يكون صحيحًا تمامًا - عندما تستعين بالمديرين والخبراء فى المواد التدريبية فى تقديم تدريبك. ولا يوجد مطلقًا سبب فى أن تتقيد بمعايير ليست مقبولة إذا قام مدرب يعمل كل الوقت، أو مستشار من الخارج بتقديم المواد التدريبية. وبالطبع، أنت لن تتوقع منهما بالضرورة أن يكون أداؤهما ممتازًا، ولكنك تتوقع أن يسجل أداؤهم الرقم ٤ على المقياس من (١-٥).

ومن السهل تهيئة عملية تأكيد الجودة التى وصفت فى الفصل الثالث عشر، من أجل مراجعة الموردين من الداخل وليس من الخارج. والاختلاف الوحيد هو أنك - فى ضوء عدم دفع مقابل للتدريب - لن تكون بحاجة إلى اختبار علاقة العمل.

إعداد المدربين المعينين لجزء من الوقت:

يتناول الفصل الرابع (المدربون) إعداد المدربين العاملين طوال الوقت. وتعد عملية إعداد المدربين المعينين لجزء من الوقت شبيهة فى الأساس بها، ولكن توجد بعض العوامل الإضافية التى يتعين أخذها بعين الاعتبار.

إن الإعداد بحاجة إلى أن يكون عمليًا أكثر منه نظريًا، ولأن المدرب لن يقوم بالتدريب كل يوم؛ فإن المبادئ بحاجة إلى أن تكون بسيطة وواضحة.

حين كنت أقوم بتدريب أحد المدربين المعينين لجزء من الوقت، أتذكر أنى قدمت له نصيحة شبيهة بما يلى:

ينبغى أن يكون للدورات التدريبية أهداف، وطريقةٌ لاختبار ما إذا كانت تلك الأهداف قد تم تلبيتها. وبعبارة أخرى، إذا لم يكن للدورة أهداف، ولم يكن لها اختبار، فهى ليست تدريبًا!

وثمة نتيجة أخرى لهذا – وهى أنه ليس من الحتمى أن يجرى التدريب فى غرفة التدريب، ولكن يتعين أن:

– يُخطط له.

– أن تصدر به شهادة، وأن يُعترف به.

– أن يقوم به مدرب مرخص.

– أن يُضم إلى سجلات التدريب.

– أو يوجد به سجل يُحفظ مع نتائج الاختبارات.

وبعبارة أخرى – أنه إذا كان له أهداف، وتم اختبار هذه الأهداف، فهو تدريب!

وينبغى أن يصاحب كل هدف بندٌ لاختباره، وأن يكون لكل بند هدف.

وأيضًا ينبغى أن يقوم زملاء مؤلف الدورة بمراجعة الدورة، وأن يكون قد عقد على الأقل دورة تمهيدية واحدة.

بدايةً، إن المدربين المعينين لجزء من الوقت لن يحتاجوا سوى إلى فهم العناصر الأساسية لعملية تدريب ذات جودة، وهى:

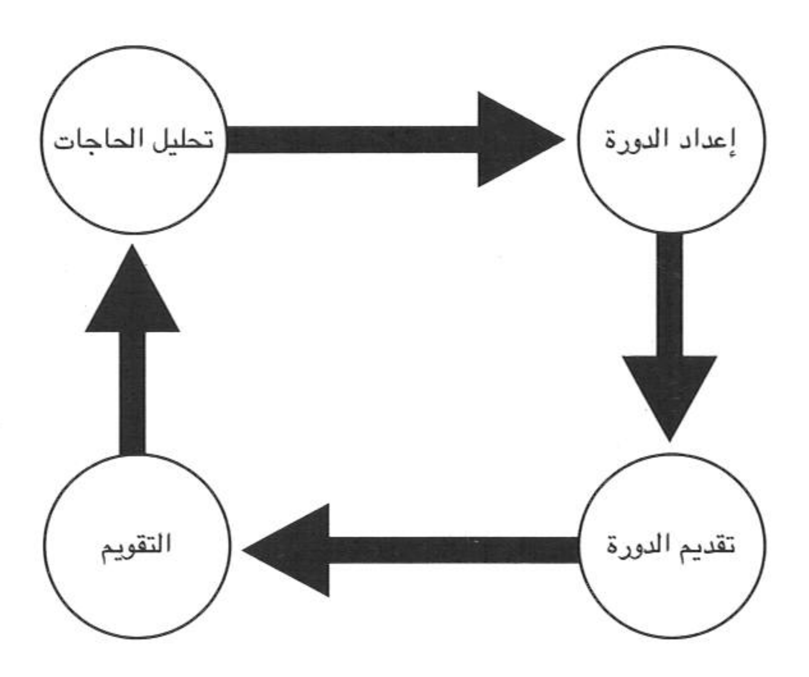
– التى تتعرف على الحاجة التدريبية.

– تعد الدورة.

– تقدِّم الدورة.

– تقوِّم التدريب.

الشكل (١٥-٢) العناصر الأساسية لعملية تدريب ذات جودة



ومن الضرورى أن يحضر المدربون دورة معترفًا بها لتدريب المدربين. وربما يكون من الأفضل - بالنسبة للمدربين المعينين للعمل طوال الوقت - لو حضروا دورات تدريب المدربين قبل بدء عملهم بوقت مبكر، حتى يتوافر لديهم الأسس النظرية المتينة التى تسمح لهم بالاستفادة من الخبرات التى تتكون لديهم فى أثناء تطورهم.

أما فيما يتعلق بالمدربين المعينين لجزء من الوقت، فلقد وجدت من الأفضل أن أعمل بالقرب منهم على أساس مباشر أثناء إعداد وتقديم دورتهم الأولى.

والجزء الذى يتناول "إعداد دوراتك" ضمن الفصل الثالث سوف يزودك بمادة مرجعية جيدة، حين تقوم بتدريب المدربين حول إعداد دورتهم الأولى.

وبالمثل، فإن عملية تقديم الدورة التى جرى وصفها فى بداية الفصل التاسع سوف تساعد المدربين حين يقومون بإعداد وتقديم دورتهم الأولى. وسوف أزودهم أيضًا بنسخة من نموذج ملاحظة المدرب. وهذا لن يدعهم فقط يعرفون كيف يتم تقويمهم، ولكنه يعد أيضًا تلخيصًا مفيدًا للغاية لكيفية تصرفك داخل الفصل الدراسى.

وهم حين يقدمون دورتهم الأولى، تحت إشرافك، ينبغى أن تقوم بملاحظة التدريب، كما وصفت فى الفصل الرابع. وهذا يسمح للمدربين بفهم الحاجة إلى التدريب، والتركيز على مجالات التطوير التابعة لهم. وهو يسمح لك أيضًا بأن تجعل دورتك لتدريب المدربين مناسبة للحاجات الأساسية لمدربيك، استنادًا إلى بيانات الملاحظة الموضوعية.

واستنادًا إلى خبرتى السابقة، فإن مضمون أى دورة بالنسبة لمدرب يعمل لفترة من الوقت من المحتمل أن يشمل:

- أساليب العرض.
- استخدام المعدات السمعية والبصرية.
- مبادئ التعلم.
- تشجيع المشاركة.
- المهارات.
- العرض.
- التدريب.
- إجراء المناقشات.
- تحليل الحاجات.
- الأهداف السلوكية.
- إعداد خطط الدروس.
- إعداد الوسائل البصرية.
- إعداد النشرات.
- تقويم التدريب.

وربما يتعين على المدرب أن يأخذ مزيدًا من الملاحظات بعد دورة تدريب المدرب، من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب - على الأقل "٤" من "٥"، بالنسبة لجميع المعايير على نموذج الملاحظة.

ورغم أن هذا المقياس صارم، إلا أنه من الممكن بالنسبة لكل مدرب الحصول على المقياس المطلوب؛ لأن كل عنصر من عناصر المقياس يعد سلوكيًا، ويمكن تلبية المعايير من خلال إحدى هذه الإستراتيجيات أو أكثر:

- القيام بشىء لا يقومون حاليًا بفعله.
- إيقاف إحدى سلوكياتهم الحالية أو أكثر.
- عمل المزيد مما يقومون به حاليًا.
- عمل أقل مما يقومون به حاليًا.

وعندما يصل المدربون إلى المعيار المطلوب، ينبغى أن تقر لهم بإنجازهم، ربما بإصدار شهادة بذلك. وربما كان من الأفضل لو تم التصديق على التدريب، وتقديم جائزة وشهادة معترف بها.

لا تنس القيام بالملاحظات بعد استلام المدرب لشهادته لتضمن الحفاظ على المقاييس.

دور المدير التنفيذى:

ومع تزايد أهمية إعداد وتقديم التدريب للمنظمات؛ فإن دور المدير التنفيذى فى التعرف على الحاجات التدريبية وتحديد مدى مناسبة التدريب - يصبح أكثر أهمية.

وحينما كنت أقوم بتقديم هذا النوع من التدريب بأحد مصانع الطائرات الأمريكية، سرعان ما بات واضحًا أنه يتعين علينا أن نجرى ورشة عمل لكل نجعل المديرين التنفيذيين على وعى بماهية التدريب، وبتقليل أهمية دور المدير التنفيذى فى عملية التدريب برمتها.

وعلى الرغم من أن هذه الورشة قد عقدت لدعم إستراتيجية التدريب الذى يتم تقديمه بغير مدربين، فلن تكون فكرة سيئة أن نعقد ورشة عمل مشابهة للمديرين فى أى منظمة تثمن التدريب والتطوير.

وتم عرض مختصر لورشة العمل هذه فى الأشكال من (١٥-٣) إلى (١٥-٦). وبالطبع، أنت سوف تحتاج إلى نشر وتعديل ذلك المختصر لتلبية حاجاتك المحلية.

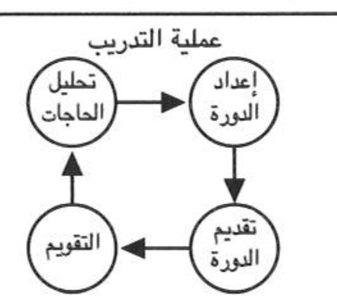
الشكل (١٥-٣) الرؤية العامة للمديرين (الصفحة ١ من ٤)

"مرحبًا إلى هذا العرض حول عملية التدريب، ودورك فى ضمان أن لدينا تدريبًا ذا مستوى عالمى فى هذه المنظمة"	رؤية المديرين العامة لعملية التدريب
(راجع أهداف الدورة) الأهداف	**الأهداف** فى نهاية ورشة العمل هذه، سوف تكون قادراً على: – تعريف التدريب. – التعرف على العوامل التى تسهم فى التدريب ذى المستوى العالمى. – التعرف على أهمية الدورة وشهادة المدرب. – وصف عملية تقويم التدريب.
راجع جدول أعمال الدورة	**جدول الأعمال** – جودة التدريب. – تعريف التدريب. – وضع الأسس موضعها الصحيح. – عملية التدريب. – التعرف على الحلول التدريبية وغير التدريبية. – بدائل التدريب. – شهادة الدورة والمدرب. – تقويم التدريب.

الشكل (١٥-٤) الرؤية العامة للمديرين (الصفحة ٢ من ٤)

ينبغى ألا نعد التدريب مختلفًا عن أى عملية أخرى من مهام العمل - كما ينبغى أن يكون خاضعًا لنفس الضوابط، شأنه شأن أى عملية مهمة أخرى.	جودة التدريب يعد التدريب عملية مهمة داخل العمل. ولا تختلف متطلبات جودة التدريب عن متطلبات الجودة لسائر العمليات الأخرى.
ومن خلال هذا التعريف يمكننا أن نرى أن الأنشطة التدريبية ينبغى أن يكون لها أهداف، وطريقةٌ لاختبار ما إذا كانت تلك الأهداف قد تم تلبيتها. وبعبارة أخرى، إذا لم يكن للدورة أهداف، ولم يكن لها اختبار، فهى ليست تدريبًا! وثمة نتيجة أخرى لهذا - وهى أنه ليس من الحتمى أن يجرى التدريب فى غرفة التدريب، ولكن يتعين أن: - يُخطط له. - أن تصدر به شهادة، وأن يُعترف به. - أن يقوم به مدرب متخرج. - أن يُضم إلى سجلات التدريب. - أو يوجد به سجل يُحفظ مع نتائج الاختبارات. وبعبارة أخرى - إنه إذا كان له أهداف، وتم اختبار هذه الأهداف، فهو تدريب!	تعريف التدريب التدريب هو نقل المعارف والمهارات المحددة والتى يمكن قياسها.
وبالنسبة لى، لكى يكون التدريب عالميًا، ينبغى التأكيد على الأسس، ووضعها موضعها الصحيح. ربما يبدو هذا سهلاً - ولكن كم ترى من المنظمات التى تضع هذه الأسس موضعها الصحيح؟ إن عناصر التدريب ذى المستوى العالمى هى: عملية تدريب ذات جودة، ودورات معترف بها، ومدربون متخرجون.	وضع الأسس موضعها الصحيح عملية الجودة + دورة معترف بها + مدرب متخرج = تدريب ذو مستوى عالمى

الشكل (١٥-٥) الرؤية العامة للمديرين (الصفحة ٣ من ٤)

إن العناصر الأساسية لعملية تدريب ذات جودة هى: – التعرف على الحاجة إلى التدريب. – إعداد الدورة. – تقديم الدورة. – تقويم التدريب. أحل المشاركين إلى الفصل الأول (عملية التدريب)، منَ أجل وصف أكثر تفصيلاً لعملية التدريب.	عملية التدريب 
هناك ميل إلى الافتراض بأن كل مشكلة فى العمل يمكن حلها من خلال التدريب. وفى الواقع إن التدريب يشكل فقط ما نسبته (١٠٪) من الحل – ولكنها (١٠٪) حيوية.	هل التدريب حل مناسب؟
فإذا لم يتدرب شخص تدريبًا سليمًا، فإن كل شىء آخر يليه إنما هو مبنى على الرمال. إن الأسئلة المبينة فى هذا الشفاف سوف تساعدك فى أن تقرر ما إذا كان التدريب حلاً مناسبًا أم لا.	هل يوجد هدف ضرورى أو حاجة إستراتيجية لهذا التدريب؟ هل يتوافر للفرد المعارف والمهارات بالفعل؟. هل الفرد راغب فى استخدام المعارف والمهارات؟ هل تلقى الفرد هذا التدريب من قبل؟ هل يتوافر للفرد القدرة على أن يتدرب؟.
استعرض هذه الأسئلة مستخدمًا التوضيح والمثال المبين فى الأقسام التالية فى الفصل الثانى – الحاجات التدريبية: – تأكد أن التدريب هو الحل المناسب. – افحص التساؤلات مع المديرين.	
إذا لم يكن التدريب حلاً مناسبًا، فإنه يتعين علينا إذن إيجاد بدائل للتدريب. استعرض هذه الاقتراحات مستخدمًا التوضيح المبين فى القسم التالى من الفصل الثانى – الحاجات التدريبية: – إيجاد بدائل التدريب.	بدائل التدريب لا يتطلب فعلاً إزالة الحواجز توفير التدريب توفير المشورة إعادة تصميم الوظيفة أو الإجراء تأمل معايير استقطاب الموظفين انقل الشخص إلى وظيفة أخرى

الشكل (١٥-٦) الرؤية العامة للمديرين (الصفحة ٤ من ٤)

سيكون للدورة المعتمدة أهداف واختبارات.
وسيتوافر لكل هدف بند اختبار، وسيكون لكل بند هدف.

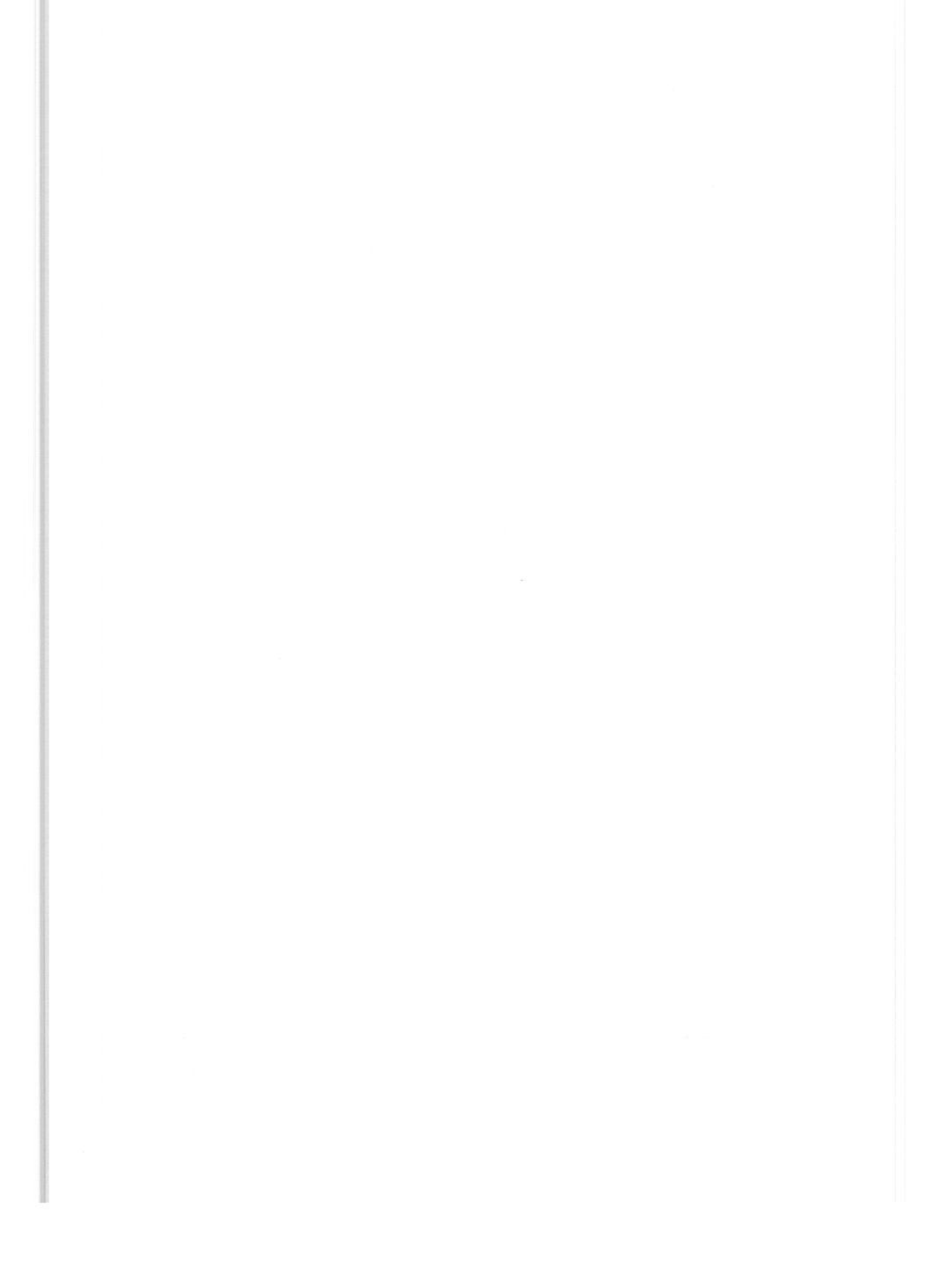
وسيقوم زملاء مؤلف الدورة بمراجعة الدورة، وسيتم عقد دورة تمهيدية على الأقل.
لن يكون من الضرورى الدخول فى تفاصيل حول مدى تطوير الدورة عند هذه المرحلة، ولكن إذا اهتم المديرون بذلك، فيمكنك أن تحيلهم إلى الفصل الثالث: الدورات التدريبية.

سوف يعمل مدير التدريب بالقرب من المدربين فى أثناء إعداد دوراتهم الأولى.
وسوف تزودهم بدورة تدريب المدربين، التى سوف يتلوها الملاحظة والتغذية المرتدة سوف يتم إعداد المدربين عند حصولهم على "٤" من "٥" بالنسبة لكل معيار للملاحظة.

انظر الفصل الرابع (المدربون)، للاطلاع على نسخة من نموذج الملاحظة، ووصف تفصيلى لعملية ترخيص المدرب.

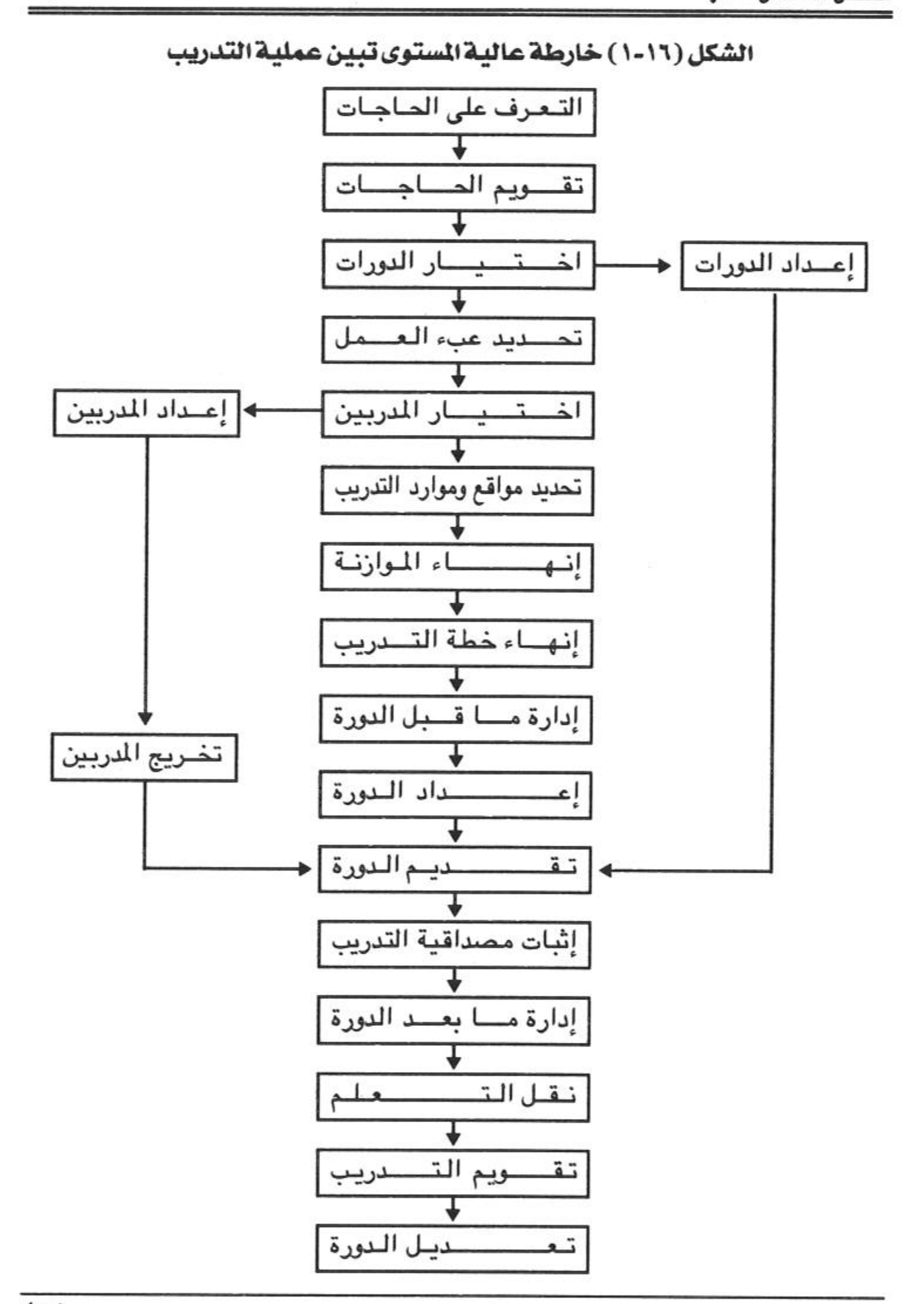
إن تقويم التدريب ضرورى لضمان انتقال التعلم إلى العمل، وأننا نوفر النوع الصحيح من التدريب ليلبى حاجات العمل.

استعرض الشكل المبين على هذه الشفافة، بالإشارة إلى الفصل الثانى عشر: التقويم



الفصل السادس عشر
الكفاءات

الشكل (١٦-١) خارطة عالية المستوى تبين عملية التدريب



يزداد كل يوم استخدام المنظمات للكفاءات لكى تساعدها فى التعرف على الخصائص الموجودة لدى موظفيها وتطويرها، من أجل تحقيق النجاح. وتوفر الكفاءات لغة مشتركة لوصف الأداء. وهى تساعد على التعرف على الأشخاص الذين يمكن أن يخلفوا غيرهم فى المواقع الوظيفية المختلفة، وإعدادهم بما يسمح باختيار المناسب منهم وتجنب غير المناسب، وتسهيل عملية الاختيار، والسماح للمديرين بأن يجروا مناقشات موضوعية حول التطوير مع الأفراد، استناداً إلى القدرات التى يحتاج إليها العمل.

وهناك العديد من المداخل نحو استخدام الكفاءات، مما أدى إلى حدوث الكثير من التشوش. والهدف من هذا الفصل هو تقديم تفسير لـ:

- ماهية الكفاءات.
- علاقتها بعملية التدريب.
- كيفية التعرف عليها.
- كيفية استخدامها.

ما هى الكفاءات؟:

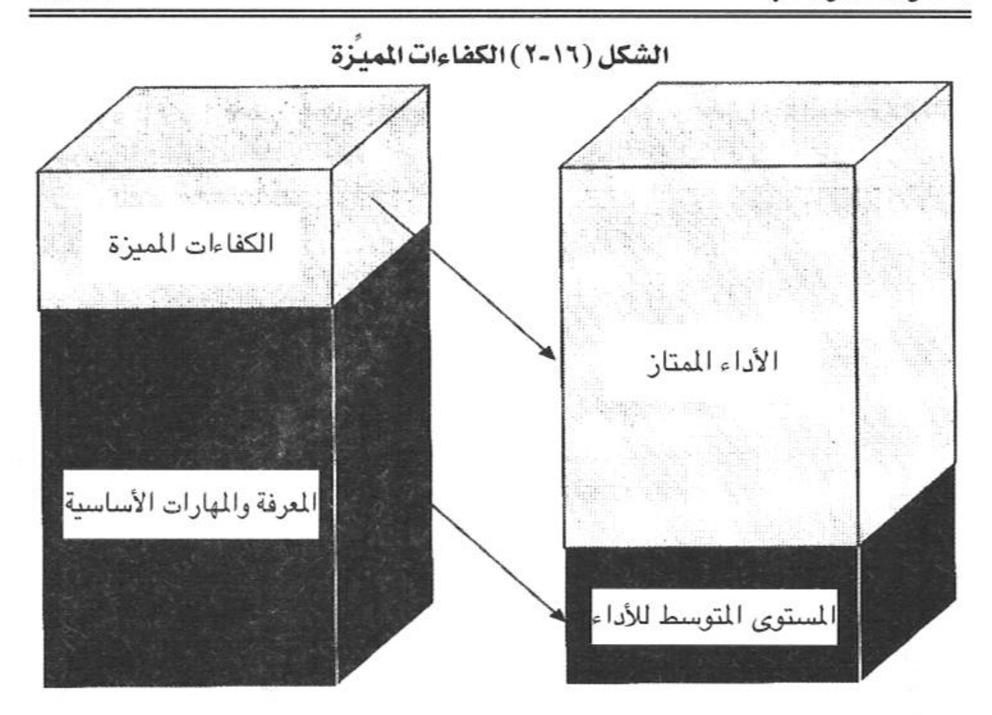
ثمة نوعان للكفاءة هما:

- الكفاءة الأساسية.
- الكفاءة المميِّزة.

أما الكفاءات الأساسية فهى الخصائص التى ترتبط بشكل وثيق بالأداء الفعال أو المتوسط. وفيما يتعلق بعملية التدريب، تعد الكفاءات الأساسية هى المهارات والمعارف نفسها التى تُستخدم فى تحليل حاجات التدريب.

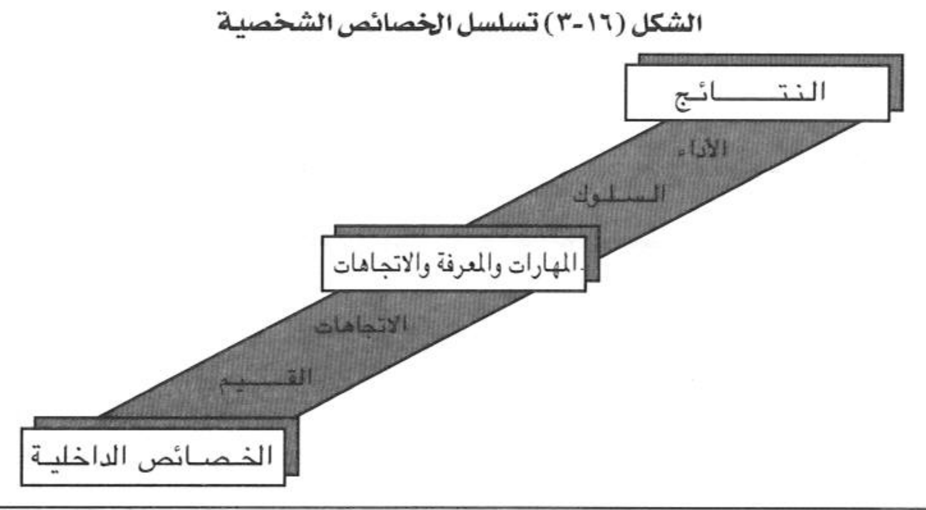
أما الكفاءات المميزة فهى الخصائص التى ترتبط عَرَضًا بالأداء الممتاز. وبكلمات أخرى، هى تفصل الأداء الممتاز عن الأداء المتوسط. (انظر الشكل ١٦-٢).

الشكل (١٦-٢) الكفاءات المميزة



ومن الممكن في سياق العمل أن تقوم أداء الفرد باستخدام سلسلة متصلة من الخصائص (انظر الشكل ١٦-٣). وهي تمتد من النتائج (ما يقوم به المرء) إلى الخصائص الداخلية (ما هو المرء).

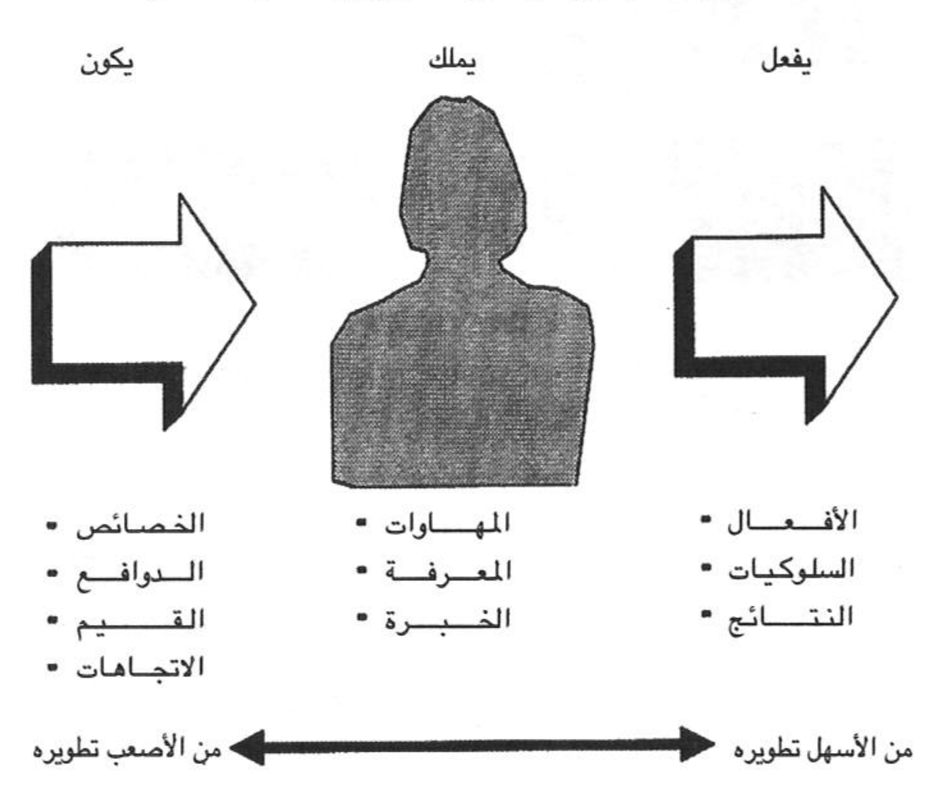
الشكل (١٦-٣) تسلسل الخصائص الشخصية



ومن السهل نسبيًا تطوير المعارف والمهارات (انظر الشكل ١٦-٤)، ولكن من النادر التفرقة بين ذوى الأداء الممتاز، وذوى الأداء المتوسط. فهم متعلقون بالوظيفة، وعادة ما يشيرون إلى أقل المتطلبات (الكفاءات الأساسية) من أجل القيام بالوظيفة على نحو كاف. وعلى الرغم من أنه من الصعب تطوير الدوافع والخصائص والاتجاهات والقيم، إلا أنها غالبًا ما تصنع الفرق بين الأداء الممتاز والأداء المتوسط. وهى تعد أكثر شمولاً، مما يعنى أنه من غير المحتمل أن تعتدى على الوظيفة.



الشكل (١٦-٤) سهولة / صعوبة تطوير الخصائص الشخصية



وتحتوى هذه الأفكار على مضامين عميقة بالنسبة للتدريب؛ لأنها - على الرغم من أن الدورات التدريبية ربما تكون ممتازة فى تطوير المهارات الأساسية والأداء التنافسى - إنما تتضمن أنها ربما لا تكون أفضل طريقة لتطوير الأداء الممتاز فى أى منظمة.

استخدام الكفاءات:

يوجد العديد من الاستخدامات للكفاءات. ويتم اكتساب أقصى فائدة باستخدام الكفاءات فى إطار عمليات رئيسية مثل:

- الاختيار.
- التقويم.
- تخطيط التطوير الشخصى.
- تحليل حاجات التدريب.
- وضع الأهداف.
- تقويم التدريب.
- تتابع الأفراد فى الوظائف.

وتعد الكفاءات أدوات قوية للغاية فى تشكيل ثقافة المنظمة. وهى تساعد على تغيير سلوك الأفراد فى اتجاهات يتطلبها العمل من خلال تركيز اهتمامهم على "ما يعد ناجحاً" (أى أن يكون لديه رؤية عمل واسعة). وما إن تقوم الأعمال بتحديد وتدقيق الكفاءات التى تحتاج إليها، حتى يمكنها البدء فى تركيز أنشطة إعداد الموظف لاكتسابها.

التعرف على الكفاءات:

توجد ثلاث طرق رئيسية لاستنباط الكفاءات، هى:

- تبنى مجموعة قائمة.
- تهيئة مجموعة قائمة.
- التعرف على مجموعة فريدة من الكفاءات.

تبنى مجموعة قائمة:

إن ميزة هذا الخيار هى أنه يمكن أن يكون تنفيذه سريعًا وسهلاً؛ وأنه - مع اختيار دقيق - يوفر درجة عليا من المصداقية الفعلية والظاهرية. ويوجد لبعض المجموعات القائمة من الكفاءات الشاملة أساس تجريبى، وينبغى أن يكون من الممكن تطبيقه على نطاق واسع.

واستخدام الكفاءات التى اشتقت من وحدة قائمة يوفر الوقت؛ لأنه لا يتعين عليك أن تبدأ بورقة فارغة أو قائمة غير مدروسة من الخصائص، ولكنك بحاجة إلى التأكد من أنها مناسبة لتطبيقك. ويمكن استخدام مجموعة من الخبراء لاختبار ما إذا كانت الكفاءات مناسبة لحاجات العمل.

أما العيوب المصاحبة لهذا الخيار فهى:

- ربما يكون من الصعب إيجاد مجموعة شاملة من الكفاءات التى تناسب عملك.
- وعزل الكفاءات المتباينة ربما يكون أكثر صعوبة.
- وأنت ربما تفتقد بعض الجوانب الفريدة للأدوار التى تهتم بها.

تهيئة مجموعة قائمة:

يمكن تعديل المجموعات القائمة من الكفاءات لتعكس حاجات العمل وأولوياته وخططه - مؤدية إلى تزايد الإحساس بالملكية. ويمكن الاستعانة بمجموعة الخبراء لتبنى مجموعة قائمة، بإضافة الكفاءات أو حذفها أو تعديلها إن لزم الأمر.

التعرف على مجموعة فريدة من الكفاءات:

إن ميزة هذا الخيار هى أن الكفاءات سيتم تطويرها من خلال أقرب الناس إلى قضايا العمل المهمة، ومن ثم فهى تساق من خلال واقع العمل.

أما العيب المحتمل لهذا التوجه فهو أن بعض العمليات المستخدمة للتعرف على الكفاءات يمكن أن تكون صارمة، ومستهلكة للوقت. وهذا هو السبب فى أن العديد من الشركات تستخدم مستشارين خارجيين لتصميم وتنفيذ مثل تلك العمليات. وينبغى أخذ هذا التوجه فى الاعتبار:

- عندما تحتاج الأعمال إلى إعادة تحديد متطلبات الوظيفة لتلبية طلبات وحاجات جديدة.
- عندما تكون الوظائف موضع السؤال هى الأدوار الرئيسة.
- عندما يشغل هذه الوظائف أعداد كبيرة من العاملين.
- عندما توجد متطلبات تعيين ملحة بالنسبة لهذه الأدوار.

والعملية التى لُخصت فى الشكل (١٦-٥) إنما تستخدم على نحو مثالى فى تطوير مجموعة من الكفاءات المناسبة.

الشكل (١٦-٥) عملية التعرف على الكفاءات

حدد معايير الأداء

تعرّف على ذوى الأداء الممتاز وذوى الأداء المتوسط

تعرف على قائمة بالخصائص المميزة المحتملة

اربط بين تلك الخصائص والأداء الممتاز

تحديد معايير الأداء:

وحيث إن الكفاءات تُستخدم للتفرقة بين ذوى الأداء المتوسط وذوى الأداء الممتاز، فنحن بحاجة إلى معرفة ما الذى يمثل الأداء الممتاز. وإحدى الطرق الفعالة للقيام بذلك هى أن يكون لدينا مجموعة خبراء تحدد معايير الأداء بالنسبة للأدوار التى يتم تحليلها.

التعرف على ذوى الأداء المتوسط وذوى الأداء الممتاز:

يمكن الآن لمجموعة الخبراء أن تختار عينة من ذوى الأداء المتوسط وذوى الأداء الممتاز. وينبغى أن تضم العينة (٢٠) موضوعًا على الأقل: (١٢) من ذوى الأداء الممتاز و(٨) من ذوى الأداء المتوسط. وإذا ما أُجبرت على استخدام عينة أصغر، تأكد أن عدد ذوى الأداء الممتاز ضعف عدد ذوى الأداء المتوسط، لأنك سوف تتعلم الكثير دائمًا ممن هم "أفضل منك أداءً".

تعرف على قائمة بالخصائص المميزة المحتملة:

استخدم مقابلات الأحداث السلوكية، أو تحليل عناصر الوظيفة، أو إحداثى المجموعة (يتم وصفها جميعًا فيما بعد) للتعرف على الخصائص المميزة المحتملة.

اربط بين تلك الخصائص والأداء الممتاز:

الكفاءات المميزة هى تلك التى يشترك فيها ذوو الأداء الممتاز، ولكنها لا تمثل دليلاً بالنسبة لذوى الأداء المتوسط. استخدم عينة أخرى لاختبار ما إذا كان من الممكن للكفاءات المتعرف عليها أن تميز ذوى الأداء الممتاز من ذوى الأداء المتوسط.

أدوات التعرف على الكفاءات:

فيما يلى وصف للأدوات التى تستخدم عادة للتعرف على الكفاءات.

مقابلات الأحداث السلوكية:

مقابلة الحدث السلوكى هى أسلوب أو (تكنيك) طوره ماكليلاند ودايلى، وهو يستخدم للتعرف على الكفاءات بالحصول على الأوصاف التفصيلية لعينة من أداء الأفراد. وتشتمل العينة على كل من ذوى الأداء الممتاز وذوى الأداء المتوسط، ولكن من يجرون المقابلة لا يكونون واعين بسجلات الأداء لمن تتم مقابلتهم.

وأمثلة الأسئلة المستخدمة فى مقابلات الحدث السلوكى هى:

"صف فترة اضُطررت فيها إلى العمل كجزء من فريق لتحقيق هدف ما" أو "حدثنى عن وقت خلال الـ (١٨) عشرة شهراً الأخيرة، كان كنقطة مهمة بالنسبة لك".

والخصائص التى تظهر من خلال تلك المقابلات يتم ترميزها وتصنيفها وربطها بمعايير الأداء.

مجموعات الخبراء:

تضم مجموعة الخبراء قائمة من المتخصصين فى الموارد البشرية ذوى المعرفة، والمديرين، وذوى الأداء الممتاز الذين اعتادوا التعرف على الكفاءات.

تحليل عناصر الوظيفة:

قام بوياتزيس (Boyatzis) بتحليل عنصر الوظيفة، ويستخدم هذا التحليل قائمة بالأوزان الترجيحية للخصائص التى يعتقد المديرون أنها مهمة فى التمييز بين ذوى الأداء الممتاز وذوى الأداء المتوسط.

إحداثى المجموعة:

يعد إحداثى المجموعة أسلوباً أو (تكنيكًا) قام كيلى Kelly بتطويره، وهو يأخذ ثلاثة أفراد فى كل مرة من عينة تضم ذوى الأداء الممتاز وذوى الأداء المتوسط. ثم تسأل لوحة الخبراء على أى نحو يكون كل اثنين من المجموعة متشابهين، ومختلفين عن الفرد الثالث فى المجموعة. وهذه التشابهات والاختلافات تشكل الأساس لمجموعة من الكفاءات التى ترتبط بالأداء الممتاز.

تقويم الكفاءات:

أشهر طريقتين لتقويم الكفاءات هما:

- التقويم الذى يقوم به المدير.
- حضور دورات فى مركز للتقويم.

التقويم من خلال المدير:

يتخذ عادة صيغة دورات التقويم أو الاستشارة. وهى فى أغلبها قوية حينما يتفق كل من المدير والموظف على التقويم.

وينبغى أن يقوم كل من المدير والموظف بعمل تقويمات منفصلة حول مستويات كفاءة الفرد (وهى تكون عادة على مقياس يتألف من ١ – ٥)، قبل بدء الدورة.

ويمكن أن تركز الدورة على التوفيق بين الاختلافات فى الرأى.

ويمكن تبسيط هذه المسألة إلى حد كبير، إذا كان هناك وصف للسلوك المتوقع بالنسبة لكل مستوى من مستويات الكفاءة.

والتقويم من خلال هذه الطريقة يتألف من (٣٦٠) درجة، حيث يتم تقويم الكفاءات بواسطة النظراء والمساعدين والمدير أيضاً.

حضور دورات فى مركز للتقويم:

فى مركز التقويم يتم قياس مستويات كفاءة الأفراد من خلال سلسلة من الاختبارات والتمارين. ثم يتم تحويل الدرجات ونتائج التمارين إلى مستويات الكفاءة. وتوصف أدناه أدوات التقويم النموذجى.

أدوات تقويم الكفاءات:

فيما يلى وصف للأدوات التى تستخدم فى الشائع من أجل تقويم الكفاءات:

استبانات الشخصية:

إن استبانات الشخصية عادة ما تتخذ صيغة اختبارات التقرير الذاتى. ويتم تصنيف وتسجيل سلسلة من البيانات حول أساس إلى أى مدى تصف الشخص الذى يجرى اختباره. ونتائج الاختبارات تصنف الفرد فى مقابل عدد من العوامل على المقياس من (١-١٠)، ويتعين الربط بين عوامل الشخصية والكفاءات التى تقيسها، ثم يتعين تحويل الرقم الذى يسجل على المقياس (١-١٠) إلى مستوى للكفاءة.

اختبارات القدرة:

هناك عدد من اختبارات القدرة التى تشمل مجالات القدرة، كالمنطق اللغوى والرقمى. وهى أكثر موضوعية من استبانات التقرير الذاتى للشخصية. وعادة ما يتم التعبير عن النتائج بنسب مئوية. ويشير رقم النسبة المئوية إلى تصنيف الشخص ضمن مجموعة من الأفراد الذين صمم الاختبار من أجلهم. وعلى سبيل المثال، فالشخص الذى كانت نتائج اختباره (٧٥) فى المائة فى اختبار صمم لكبار المديرين، سوف يصنف ضمن النسبة المئوية الـ (٢٥) الأعلى من بين كبار المديرين. ويتعين اختيار اختبارات القدرة لكى تمثل الكفاءات التى تبحث عنها، كما يتعين تحويل رقم النسبة المئوية إلى مستوى للكفاءة.

التمرين التمثيلى:

هو تمرين تمثيلى يعمل المشاركون فيه من خلال سلة نموذجية من البنود. وهى تشمل بنود "الصورة الكبيرة" وكذلك تناول قضايا أكثر تفصيلاً. وهذه البنود تشمل: تحليل المذكرات والبيانات، والمشكلات التى تتطلب اهتماماً ملحًا. وهو تمرين مؤقت بوقت محدد، لا يسع معظم المشاركين فيه إنهاؤه فى الوقت المحدد له. ويُتوقع أنهم يعطون الأولوية لاستجاباتهم، ولإكمال تقرير مكتوب حول كيف ولماذا اتخذوا قراراتهم حول البنود التى يتضمنها التمرين.

ويتعين تشكيل مفتاح للتسجيل يربط بنود التمرين بكفاءات معينة. وينظر الشخص الذى يسجل التمرين إلى القرارات التى تدلل على كفاءة معينة. وتجرى موازنة الدليل، وتُعطى رتبة لكل كفاءة.

المقابلات المركزة:

تستخدم هذه المقابلات فى تقويم الكفاءات، وتشتمل على استخدام نفس الأساليب عند مقابلات الحدث السلوكى. والغرض من هذه المقابلات هو استنباط الدليل على الكفاءات المطلوبة. وعلى سبيل المثال، إن السؤال الذى يمكن طرحه لاستنباط الدليل على "توجيه العميل" هو: "أخبرنى فى أى وقت منذ عهد قريب كان عليك أن تتعامل شخصياً مع أحد العملاء".

ويتم تزويد من يجرون المقابلات بدليل للمقابلة، يسجلون ويلخصون فيه إجابات المرشح. ويتم تخصيص وقت بنهاية كل مقابلة من أجل إكمال ومضاهاة دليل المقابلة مع أوصاف مستويات الكفاءة.

وعلى الرغم من أن الأسئلة تستهدف كفاءات بعينها، إلا أن الأفراد لا يزالون يثقون فى الكفاءات الأخرى، لدى ظهور دليل إيجابى من بينها أثناء إجراء المقابلة الشخصية.

الملاحق

الملحق ١: أمثلة نماذج الجداول الإلكترونية:

أقدم الأمثلة التالية من نماذج التفريغ حتى يمكنك استخدامها أساسًا لبرمجة رسوماتك الخاصة بك. أما الصيغ المتبعة فى ذلك فهى لوتس كومباتبل ١ و٢ و٣ (Lotus 1-2-3 compatible)، ومن المفترض ألا تصادف أية صعوبة فى تحويلها من أجل استخدامها فى رسوماتك البيانية الخاصة.

وإذا لم تكن ترغب فى أن تجهد نفسك فى النسخ، فيمكنك أن ترسل إلى المؤلف رسالة بالبريد الإليكترونى على العنوان: (mikewills@compuserve.com) طلبًا لتفصيلات حول كيف يمكنك الحصول على نسخ من نماذج الجداول الإلكترونية.

حساب تكلفة الدورة:

يبين هذا النموذج كيفية وضع الجدول (٦-٦) ضمن الفصل السادس (خطط التدريب والموازنات).

- لتكن العملة التلقائية التى يقاس بها هى الجنيه الإسترلينى.
- ليكن عرض العمود أ ٢٠
- ليكن عرض العمود ب ١٦

– حدد المدى ب١١ .. ب٢١ لفورمات العملة، وصفر للخانات العشرية.

– اكتب ما يلى فى الخانات المشار إليها:

أ١: دورة المديرين بالإدارة الوسطى

أ٣: نوع التدريب

ب٣: مقيم

أ٤: المدة (بالأيام):

ب٤: ٥

أ٥: عدد الطلاب

ب٥: ٢٠

أ٦: عدد المدربين

ب٦: ٣

أ٧: نوع المدرب

ب٧: خاص

أ٨: مكان التدريب

ب٨: خارج الموقع

أ٩: غرف إضافية

ب٩: ٤

أ١١: كلفة المدرب فى اليوم:

ب١١: ٣٠٠

أ١٢: المواد لكل طالب

ب١٢: ٥٠

أ١٣: إيجار الغرفة الرئيسية فى اليوم

ب١٣: ٠

أ١٤: إيجار قاعة الندوات

ب١٤: ٥٠

أ١٥: الإعاشة لكل طالب

ب١٥: ١٢٠

أ١٦: إيجار المعدات فى اليوم

ب١٦: ٢٥٠

أ١٧: تكاليف التمثيل

ب١٧: ٩٠٠٠

أ١٩: التكلفة الإجمالية:

ب١٩: (ب١١ * ب٤ * ب٦) + (ب١٢ * ب٥) + (ب١٣ * ب٤) + (ب١٤ * ب٤ * ب٩)
+ (ب١٥ * ب٥+ب٦) + (ب١٦ * ب٤) + ب١٧

أ٢٠: التكلفة لكل طالب فى اليوم:

ب٢٠: +(ب٢٠/ب٤)

نموذج جدول لتحليل التغذية المرتدة للطلاب:

الشكل (أ١-١) نموذج تفريغ البيانات لتحليل التغذية المرتدة للطالب قبل إدخال البيانات

	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح
١								
٢	سؤال	١	٢	٣	٤	٥	إجمالى	متوسط
٣								
٤	الصلة بالموضـــوع						٠	خطأ
٥	القدرة على التطبيق						٠	خطأ
٦	إمكانية الاستخدام						٠	خطأ
٧	الرضا الكلـى						٠	خطأ
٨	فعالية المدرب						٠	خطأ
٩							٠	خطأ

- ليكن عرض العمود أ "٢٧"
- ليكن عرض الأعمدة ب، ج، د، هـ "٤"
- ليكن عرض العمود و "٦"
- ليكن عرض العمود ز "٥"
- انسخ ما يلى فى الخانات المشار إليها:

أ١: /-
أ٢: سؤال
أ٣: /-

ب١: /-
ب٢: ١
ب٣: /-

ج١: /-
ج٢: ٢
ج٣: /-

د١: /-
د٢: ٣
د٣: /-

هـ١: /-
هـ٢: ٤
هـ٣: /-

و١: /-
و٢: ٥
و٣: /-

ز١: /-
ز٢: إجمالى
ز٣: /-

ح١: /-
ح٢: متوسط
ح٣: /-

أ٩: /-
أ٤: الصلة بالموضوع

ب٩: /-
أ٥: القدرة على التطبيق

ج٩: /-
أ٦: إمكانية الاستخدام

د٩: /-
أ٧: الرضا الكلى

هـ٩: /-
أ٨: فعالية المدرب

و٩: /-
ز٩: /-
ح٩: /-

ويمكنك توفير الوقت لدى إدخال هذه البيانات باتباع طريقة القص واللصق.

استخدام نموذج الجداول الإليكترونية:

يستخدم هذا النموذج لتحليل نماذج تقويم نهاية الدورة. و ERR التى تظهر فى الجدول باللغة الإنجليزية ترمز إلى كلمة (خطأ) ERROR ويحدث الخطأ عند قسمة أى شىء على الصفر. وسوف تختفى الأخطاء بمجرد دخول البيانات فى كل سطر.

العمل من خلال نماذج التقويم: قم بإحصاء عدد الطلاب الذين يقومون صلة موضوع الدورة بالرقم ١ (أى درجة ضعيفة جداً).

أدخل هذا الرقم فى الخلية ب٤.

ثم قم بإحصاء عدد الدرجات التى تُعطى لمدى الصلة بموضوع الدورة (٢، ٣، ٤، ٥).

أدخل هذه الأرقام فى الخلايا: ج٤، د٤، هـ٤، و٤.

أما عمود (إجمالى) فسوف يبين لك العدد الكلى للاستجابات التى تلقيتها حول صلة الموضوع بالدورة. ويستخدم هذا الرقم كاختبار للعد. ويظهر الرقم المتوسط فى عمود (متوسط).

اتبع إجراء مشابهاً بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الاستجابات.

الملحق ٢: العطلات الرسمية:

يشير الكاتب إلى تواريخ بعض العطلات الرسمية التى تمثل دليلاً يساعدك على التعرف على متى تصادف أيام التدريب يومًا من أيام العطلات فى المملكة المتحدة. وللحكومة فصل الخطاب فى تحديد متى تبدأ العطلة الرسمية ومتى تنتهى فى كل عام. ويصدق هذا بصفة خاصة إذا صادفت العطلة يومى السبت أو الأحد.(*)

ثم هو يذكر العطلات الثابتة والعطلات المتغيرة.

الملحق ٣: إرشادات لتحويل ملف بنظام وورد إلى فورمات ASCII:

لمحة ١:

ابحث ما إذا كانت ثمة إمكانية لتحويل ملفات وورد إلى ملفات نصوص ASCII القياسية فى حاسبك الآلى. فإذا كانت هذه الخاصية متوافرة، فاستخدمها لعمل ملفات (نص فقط). والأجهزة التى تعمل بنظام ماكنتوش تستخدم مصطلح (نص فقط).

لمحة ٢:

أما إذا لم تكن هذه الخاصية متوافرة، فابحث عما إذا كان جهازك يسمح لك بطباعة الملف من قرص ممغنط. استخدم هذا الخيار لعمل ملف للطباعة من وثيقتك الأصلية.

لمحة ٣:

يوجد لدى العديد من مشغلى الكلمات والحاسبات الآلية خاصية إنشاء وتحرير برامج حاسوبية. وإذا استخدمت هذه الخاصية لإنشاء ملفاتك النصية، فيمكنك استخدام الطريقة العادية لمشغل الكلمات لتحرير الملفات وإضافة أوامر لتعديل النص.

(*) ثم يدرج الكاتب أسماء العطلات الرسمية فى المملكة المتحدة مثالاً على ذلك؛ إلا أننى لا أرى ضرورة لذكرها هنا، وذلك لعدم مناسبتها لبيئتنا وتقاليدنا العربية. (المترجم)

الملحق ٤: مواصفات جهاز الحاسب الآلى:

عند شرائك لبرامج معينة لاستخدامها فى إحدى الدورات أو من أجل الإدارة التدريبية، من الضرورى أن تتأكد أن هذه البرامج ستعمل على أجهزة الحاسب الآلى التى تستخدمها. وإذا أمكن حاول تشغيل هذه البرامج على جهاز مشابه لجهازك الذى تستخدمه. وإذا تعذر ذلك، تأكد ما إذا كانت متطلبات النظام المبينة على أغلفة البرامج التى اشتريتها - أو فى الدليل المصاحب لها - تتفق مع دليل تشغيل جهازك. ويبين الشكل (أ٤) مثالاً لمجموعة نمطية من متطلبات النظام.

متطلبات النظام:

إن الأمور التى يتعين عليك النظر فيها هى:

- نوع الجهاز التى سيعمل عليه البرنامج.
- نوع القرص المغنط الذى يقبله جهازك.
- كمية الذاكرة التى يحتاج إليها البرنامج.
- نوع العرض المطلوب.
- نوع وسيلة الإشارة التى يحتاج إليها - إن وجدت.
- نظام التشغيل المطلوب.

نوع الحاسب الآلى:

يوجد العديد من أنواع الحاسبات الآلية. والبرامج التى تعمل على إحداها قد لا يعمل على نوع آخر، على الرغم من أن البرامج التجارية متاحة بصور مختلفة تناسب كل نوع من الحاسبات.

والبرنامج المبين فى الشكل (أ٤-١) يتطلب توافر جهاز أى بى إم متناغم (compatible) ومبين بجهازك ما إذا كان IBM compatible أم لا. ويقدم مسرد المصطلحات فى نهاية هذا الكتاب شرحاً للعديد من المصطلحات التى سوف تصادفها.

الشكل (أ٤-١) المتطلبات النموذجية لنظام تشغيل الجهاز

متطلبات نظام تشغيل الجهاز
جهاز حاسب آلى IBM compatible
مشغل ٣٨٦ أو أعلى
مشغل أقراص
لوحة مفاتيح
سماعات رأس، أو سماعات عادية
شاشة ذات تركيز SVGA - ٢٥٦ لونًا أو أكثر
رام ٤ ميجا بايت
مساحة على القرص الصلب لا تقل عن ٣,٥ ميجا بايت
مايكروسوفت ويندوز نسخة ٣,١ أو أحدث
نسخة تشغيل المايكروسوفت دوس ٣,١ أو أحدث
فأرة مايكروسوفت، أو وسيلة مناسبة للإشارة

الأقراص:

من الضرورى أن يعمل البرنامج الذى تشتريه على قرص على حاسبك الشخصى، سواء أكان قرصًا ممغنطًا أم قرصًا بلاستيكيًا - وهو ما يعرف بـ (سى دى روم). وإذا تطلب البرنامج قرصًا صلبًا (مثلما هو الحال مع معظم البرامج التجارية)، فسوف تكون بحاجة إلى نقل البرنامج من الأقراص الممغنطة إلى القرص الصلب كجزء من عملية التحميل. ومن الممكن أيضًا تشغيل بعض البرامج من الـ(سى دى روم) مباشرة.

الذاكرة:

وهى تعرف بـ (الرام) (random access memory)، وتقاس بالكيلو بايت(Kb) أو الميجا بايت (Mb) ويعد (١) كيلو بايت هو الذاكرة اللازمة لتخزين نحو (١٠٠٠) رمز. وتعد الحروف والأرقام والفراغات رموزاً. عندما تصبح البرامج أكثر إلحاحاً، تزداد كمية الذاكرة المطلوبة. وتعد أقل ذاكرة مطلوبة حالياً لتشغيل ويندوز ٩٥ هى ٢٤ ميجا بايت.

شاشة العرض:

تشبه شاشة الحاسب الآلى شاشة التلفاز، وتسمى VDU ولم تكن أجهزة الحاسب الآلى فى بداياتها قادرة على عرض الصور (والرسومات)، ولم تكن تعرض سوى النصوص فقط. أما أجهزة الحاسب الآلى اليوم فيمكنها عرض الرسومات بجميع ألوانها وبدرجات تركيز عالية. وهكذا تطورت أنوا ع شاشات العرض بمرور السنوات، حتى باتت كثيرة على نحو محير.

ارجع دائمًا إلى دليل جهازك لتتأكد ما إذا كان البرنامج الذى تشغله يدعم مهيئ الرسومات. والبرنامج المبين فى الشكل (أ٤-١) يحتاج إلى شاشة عرض SVGA، راجع مسرد المصطلحات لشرح هذه الاختصارات، واختصارات أخرى قد تمر بها.

أداة التأشير:

تحتاج معظم البرامج إلى أداة للتأشير لتعمل على نحو سليم. وأداة الإشارة تسمح لك بالدخول إلى أى جزء من شاشة الجهاز على نحو أسرع مما لو كنت تستخدم مفاتيح الأسهم التى على لوحة المفاتيح. ولعل أشهر أدوات الإشارة هى الفأرة، وهى إنما سميت بذلك لأنها مصنوعة من البلاستيك وتتخذ شكل الفأرة تقريبا، ثم إن السلك الممتد منها يشبه الذيل.

نظام التشغيل:

إن تشغيل جهاز الحاسب الآلى شبيه بميلاد طفل جديد: وتقوم الأسلاك بأداء مهام أساسية، ولكنها تحتاج إلى أن تكون "متعلمة" للقيام بمهام أكثر تعقيداً. هذا "التعليم" يقوم به برنامج يسمى نظام التشغيل.

وأشـهـر نظام للتشـغـيل بالنسبـة لأجـهـزة أى بى إم هو مـايكروسـوفت ويندوز. ومن الضرورى أن يكون البرنامج الذى تستخدمه مكتوباً ليس فقط لنظام التشغيل، ولكن أيضاً من أجل النسخـة الصـحـيحـة من نظام التـشـغـيل؛ ومـثـال ذلك ويندوز ٩٥ أو ويندوز ٣,١ السابق عنها. ويشار عادة إلى النسخة برقم عشرى (أى ٢,٠، ٣,٢، ٦,٠). والبرنامج الذى تم تصميمه للعمل على نسخة مبكرة يمكن أن يعمل - عادة - على نسخة حديثة (ذات رقم أعلى)، ولكن من غير المحتمل أن البرنامج الذى صمم للعمل على نسخة حديثة، يمكن أن يعمل على نسخة أقدم منها.

أما برامج التشغيل الأخرى فتشمل ماكنتوش Macintosh ويونكس Unix.

الملحق ٥: مثال لإعداد الدورة:

فيما يلى مثال لكيفية إعداد إحدى الدورات باستخدام العملية التى وصفت فى الفصل الثالث. والدورة المختارة بسيطة ومباشرة، ولكنها تفسر جميع النقاط ذات العلاقة.

تعريف الموضوع:

قامت إحدى الشركات بإعطاء جميع موظفيها الذين يعملون لديها كامل الوقت تدريباً حول إدارة الجودة الكلية. وحيث إن الثقافة واللغة اللتين تتضمنهما الجودة الكلية قد بدأتا فى فرض نفسيهما على شكل الشركة، فقد لوحظ أن الموظفين الذين يعملون بعقود قد باتوا أكثر عزلة عن بقية الشركة. ومن ثم لم يفهموا اللغة أو عمليات الجودة. ولم يكن من الممكن تبرير إعطائهم التدريب لمدة ستة أيام والذى تلقاه موظفوها الذين يعملون الوقت كله. أما الذى كانوا يحتاجون إليه فرؤية عامة لمدة يوم واحد تفسر كل ما تدور حوله إدارة الجودة الكلية.

وصف الأهداف:

لقد كان الهدف من إجراء مقدمة لإدارة الجودة الكلية لمدة يوم واحد هو السماح للمقاولين متوسطى المدة بالمشاركة فى "دوائر الجودة". ولن يُتوقع أنهم يتولون القيادة، ولكن ينبغى ألا يُشوشوا حين يتحدث موظفو الشركة الدائمون عن الجودة الكلية.

الحصول على خبرة بموضوع الدورة:

وفى هذه الحالة كان محلل التدريب المعين لتطوير الدورة قد أجرى الدورة كاملة لعامين، ومن ثم كان لديهم خبرة بموضوع الدورة. وإذا لم يكن لمحلل التدريب خبرة سابقة بمادة الدورة، فربما يلزم قضاء مدة كبيرة من الوقت لجعلهم على علم بما يجرى. وفى ضوء صعوبات موضوع الدورة، ربما يستغرق الأمر نحو ستة أشهر لاكتساب خبرة ومعرفة كافيتين بموضوع الدورة. وبدون هذه التجربة لن يكون بوسع محلل التدريب تحديد المضمون النقدى الذى ستضمه الدورة.

وصف الطلاب:

من المتعين أن يكون الطلاب هم المقاولين المتوسطى المدة: فهم يريدون معرفة ما الذى تدور حوله الجودة الكلية. وربما يكون لدى المقاولين مخاوف من أن تتم معاملتهم على نحو مختلف من قبل الموظفين الدائمين. وربما يكونون قلقين أيضًا حول ما إذا كان هناك عقد آخر بعد انتهاء العقد الحالى. وربما يُكِنُّ المقاولون المتوسطو المدة للشركة نفس الولاء الذى يكنه لها الموظفون الدائمون، ولكنَّ لديهم منهجًا احترافيًا، وسوف يكونون قادرين على رؤية ما إذا كانت المفاهيم تتعلق بأعمالهم الخاصة. وفى الواقع، ربما يكون نقل "وعى العميل" إلى هؤلاء أسهل من نقله إلى الموظفين الدائمين الذين نادرًا ما يرون عميلاً خارجيًا.

وسوف يكون معظمهم مصممين ذوى خلفية عن البرامج الإليكترونية أو الميكانيكية. وهم لن يقدروا الاتجاه الكلامى "المطنب" أو التكيف مع كمية كبيرة من القراءة.

وسوف تتألف أقلية مهمة من المترجمين ممن لهم خلفية بالأدب. وعلى الرغم من أن اللغة الإنجليزية لم تكن هى اللغة الأم بالنسبة للعديد من المترجمين إلا أنه من الواضح طبيعة عملهم كانت تعنى أنهم لن يصادفوا صعوبات تتعلق باللغة.

وكان جميع المقاولين الذين تقدموا للدورة بصحة جيدة، وكان سمعهم وبصرهم عاديًا. وكانت الرؤية البصرية بالنسبة للمهندسين جيدة، وعادة لا يكون هذا مطلبًا بالنسبة للمترجمين.

وعلى الرغم من أن بعض المقاولين ربما يكون قد قام بدراسات عمل بإحدى الجامعات أو الكليات، إلا أن موضوع الدورة سوف يكون جديداً بالنسبة لمعظمهم.

التعرف على مضمون الدورة:

لقد وصفت، فى الفصل الثالث، إمكانية استخدام الخريطة الذهنية للتعرف على مضمون الدورة. ولتطبيق هذا الأسلوب (أو التكنيك) على الرؤية العامة لإدارة الجودة الكلية، التى تستغرق يوماً واحداً؛ ابدأ أولاً برسم شكل ما فى منتصف الورقة.

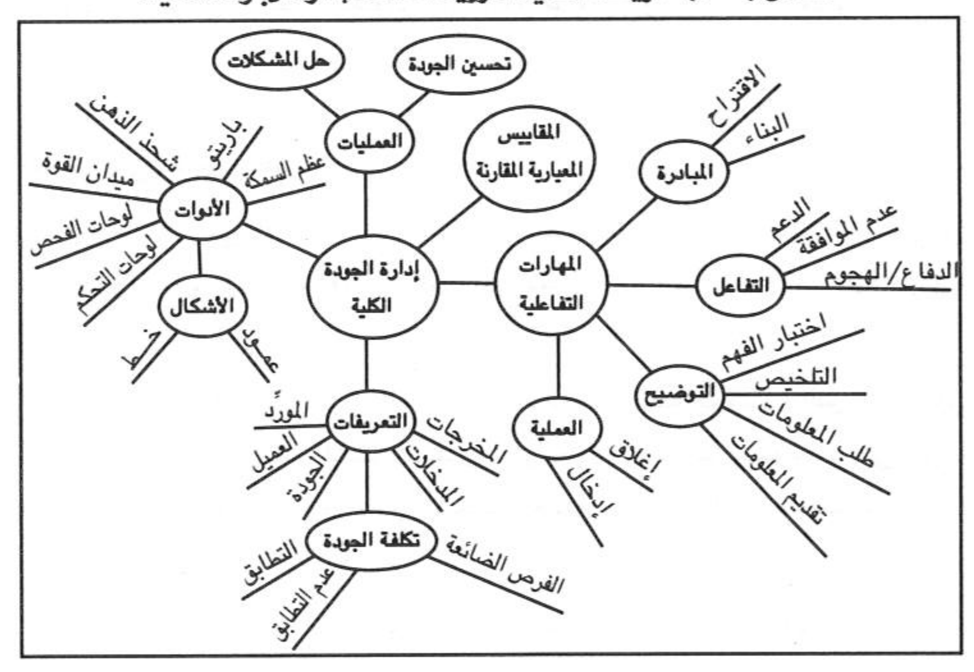
واكتب فى هذا الشكل الرؤية العامة لإدارة الجودة الكلية موضوع الدورة. ومرفق بالفروع التى تشع من هذا الشكل المركزى القوائم الرئيسية للموضوعات التى سوف تتناولها الدورة. وتأتى القوائم من التفكير حول وصف الطالب وأهداف هذه الرؤية العامة.

وفى هذا المثال كانت القوائم الرئيسية تقوم على الأسئلة التى يطرحها الطلاب حول إدارة الجودة الكلية، وما الذى تتوقعه الشركة أن يقوموا به بعد إكمالهم للتدريب. وتشع الموضوعات التفصيلية من القائمة الرئيسية. وعلى الرغم من أن هذه الموضوعات التفصيلية سوف تشكل مضمون الدورة، إلا أن هناك جانبين آخرين بحاجة إلى أخذهما بعين الاعتبار قبل الانتهاء من مضمون الدورة.

أما الجانب الأول فهو تحديد مستوى المعرفة الحالى للطلاب. وسيكون تدريس الموضوعات الذين هم على دراية بها مضيعة للوقت. ويمكن التغاضى فى الخريطة الذهنية عن الموضوعات الذين هم على دراية بها. أما فى حالة "الرؤية العامة لإدارة الجودة الكلية"، فستكون كل الموضوعات جديدة بالنسبة للغالبية القصوى من المقاولين، ولذا لن يتم حذف أى موضوعات لهذا السبب.

والاعتبار الثانى هو ما إذا كان أحد هذه الموضوعات متقدماً للغاية بالنسبة لمستوى الدورة. وفى المثال المبين فى الشكل (أ٥-١)، كان يُعتقد أن "استخدام خرائط الضبط" متقدماً للغاية بالنسبة لرؤية عامة لمدة يوم واحد.

الشكل (أ٥-١) خريطة ذهنية للرؤية العامة لإدارة الجودة الكلية



هيكلة المضمون:

وكانت الوحدات المختارة لهذه الدورة هى:

- أدوات المهنة؟
- لماذا نقدم إدارة الجودة الكلية؟
- هل الجودة مجانية؟
- من هو العميل؟
- ما الجودة؟

وتوجد وحدات الدورة الرئيسية فى صلب الدورة. ويتعين أن يكون هناك تتابع منطقى فى الانتقال من وحدة إلى أخرى من وحدات الدورة. ولقد استخدمنا طريقة ورقة ملاحظة لاصقة "post-it" التى وصفت فى الفصل الثالث. أما الهيكل الذى اتخذناه لهذه الدورة فمبين فى جدول الأعمال المبين ضمن الشكل (أ٥-٢).

الشكل (أ٥-٢) هيكل الرؤية العامة لإدارة الجودة الكلية

جدول الأعمال	
المقدمة	٩:٠٠
المقدمات	
التوقعات	
جدول الأعمال	
لماذا إدارة الجودة الكلية؟	٩:٢٠
الحاجة	
خطوات تمهيدية	
رواد الجودة	
مولد الإستراتيجية	
العناصر الرئيسية للإستراتيجية	
ما الجودة؟	٩:٤٠
التعريف	
المعيار	
النظام	
القياس	
هل الجودة مجانية؟	١١:٠٠
تكلفة الجودة	
المطابقة	
عدم المطابقة	
الفرص الضائعة	
من هو العميل؟	١١:٢٠
الموردون	
العملاء من الداخل	
العملاء من الخارج	
أدوات المهنة	١٢:٠٠
عملية حل المشكلات	
عملية تحسين الجودة	
قدرات العملية	
عظم السمكة	
تحليل باريتو	
تحليل مجال القوة	
المهارات التفاعلية	
ومن هنا – إلى أين نتجه؟	١٦:٠٠
مراجعة	١٦:٣٠

اختيار الطرق والوسائل:

وفى ضوء العدد الكبير المحتمل للطلاب قررنا أن نقيم هذه الدورة التجريبية على عروض المدرب، وتمارين الطالب. وسوف يتم أيضًا استخدام مقتطفات قصيرة من أفلام الفيديو الموجودة.

كما عرضنا من خلال الفيديو أيضًا الشرائح الشفافة. وتم هذا لزيادة الاعتماد على الدورة، وللحفاظ على عدد الوسائل المختلفة عند أدنى مستوى له.

كتابة الأهداف والاختبارات:

ينبغى بعد كل وحدة أن يكون الطلاب قادرين على فعل شىء لم يستطيعوا القيام به من قبل. وتأتى أفضل كتابة للأهداف مع تمثل أى تغيير فى السلوك يمكن أن تحدثه. وعلى سبيل المثال، فبعد إكمال "وحدة أدوات المهنة" ينبغى أن يكون الطلاب قادرين على "وصف الأدوات الأساسية للجودة واستخداماتها".

وأنت ينبغى أن تجعل أهداف الدورة فى ذهنك وأنت تضع الأهداف. وعلى الرغم من أن وصف الأدوات واستخداماتها ينبغى أن يكون مستوى كافيًا بالنسبة لمن نستهدفهم بهذه الدورات، إلا أنه لن يكون مناسبًا لمن يقودون حلقات الجودة. وهم سيحتاجون إلى عرض الكفاءة باستخدام الأدوات. ويبين الشكل (أ٥-٣) الأهداف بالنسبة للرؤية العامة لإدارة الجودة الكلية.

الشكل (أ٥ - ٣) أهداف دورة إدارة الجودة الكلية

الأهداف:

بعد إكمال جلسة اليوم سوف تكون قادرًا على أن:

- تبين لماذا قدمت الشركة "إدارة الجودة الكلية".
- تحدد الجودة.
- تشرح المفاهيم الأساسية للجودة.
- تتعرف على العملاء والموردين فى موقف معين.
- تصف سبع أدوات رئيسة للجودة واستخداماتها.

وما إن تكتب الأهداف حتى يسهل نسبيًا تصميم الاختبارات. وعلى سبيل المثال، الهدف الرابع هو أن يكون طلاب الدورة قادرين على التعرف على العملاء والموردين فى موقف معين. ولاختبار ذلك عرضنا عليهم فيديو كليب لمشهد فى مطعم. وكان هناك أربع شخصيات رئيسية:

- العميل الذى يدفع.
- النادل.
- الطباخ.
- صاحب المطعم.

وباستخدام النموذج المبين فى الشكل (أ٥- ٤)، كان الطلاب يُسألون أى من الشخصيات الأربع كان هو العميل، وأيهم كان المورد فى مواقف معينة. ولقد طورنا الاختبارات الأخرى بطريقة مشابهة.

الشكل (أ٥-٤) مثال لاختبار يقوم على أحد أهداف الدورة

النتائج	المورد	العميل
استلام الطلب		
تسليم الطلب		
طبخ العشاء		
تقديم العشاء		
أخذ الحساب		

كتابة دليل المدرب والمواد الدراسية:

لقد طورنا دليل المدرب والمواد الدراسية معًا. واشتملت المواد الدراسية على كتيب يضم أجزاء، كل جزء يناقش وحدة معينة. كما طورنا أيضًا مجموعة من البطاقات التى كانت تضم أشكالاً أو صوراً لمنتجات كبيرة، ملصقة بها. ولقد صممت هذه البطاقات لمساعدة الطلاب على تعريف الجودة. وسوف يتعين عليهم أن يقرروا ما إذا كان المنتج ذا جودة. وسوف يتعين عليهم أيضًا أن يقدموا الأسباب وراء قرارهم هذا.

إعداد الوسائل البصرية:

لقد تم تطوير العديد من الوسائل البصرية أثناء كتابة دليل المدرب والمواد الدراسية. ولقد وفرنا بعض الوقت اللازم لتطوير الدورة باستخدام الأعمال الفنية التى أعددناها لدليل الطالب بوصفها نسخًا أصلية للشفافات التى تعرض من خلال جهاز عرض الشفافات (البروجكتور). وكانت أشرطة الفيديو متوافرة بالفعل، حيث كانت قد تم تطويرها بالنسبة للدورة الطويلة.

تقويم النظراء:

لقد قُدمتْ المواد لمدرب جديد ليتولى مراجعتها. وإنها لفكرة جيدة أن يتولى أحد زملائك مراجعة الدورة عند كل مرحلة من مراحل تطويرها. ولقد استُخدم تطوير هذه الدورة أيضًا لتدريس أسس تطوير الدورة لمدرب جديد.

إجراء الدورة / أو الدورات التجريبية:

لقد قررنا استخدام مجموعة تتألف من (١٢) طالبًا ممن تستهدفهم الدورة التجريبية. وكان أقصى عدد من الطلاب يمكن أن يحضر هذه الدورة هو (١٨) طالبًا، ولكننا قررنا أن نقيد أعداد الطلاب الذين يحضرون الدورة التجريبية. وقمت بإدارة الدورة، فى حين قدم المدرب الجديد ملاحظاته حول عملية التدريب، وردود أفعال الطلاب. وطلبنا من الطلاب إكمال نماذج التغذية المرتدة، ثم عقدنا جلسة لتقديم المعلومات والرد على الأسئلة.

الملحق ٦: استخدام المعايير لتحديد مضمون الدورة:

فيما يلى وصف للعملية التى استخدمناها عندما طُلب منا تقليل مدة دورة التدريب الفنى من ١٥ يومًا إلى ٥ أيام. ويبدو هذا للوهلة الأولى تقليلاً قاسيًا. ولكن ينبغى أن تضع فى حسبانك أن هذه الدورة المكثفة كانت مطلوبة لنوع مختلف من الطلاب.

ونحن نستخدم هذه الدورة القصيرة لتدريب مهندسى الصيانة؛ ذلك أن المستوى المهارى لمهندسى الصيانة لدى تعيينهم أقل من المستوى المهارى لمهندسى الخدمات الذين صممت من أجلهم الدورة الأصلية. واشتملت واجباتهم على التنظيف المعتاد للآلات

وصيانتها، وكذلك إصلاح بعض الأجزاء التى تتكرر أعطالها. وكان يُتوقع دائمًا أن مهندسى الصيانة هؤلاء لن يكونوا قادرين على إصلاح أى عطل يصادفونه، فلقد كانوا – من وقت لآخر – يستدعون مهندس الخدمات طلبًا للمساعدة.

وهكذا، لم يكن استثمارًا جيدًا أن يُقدَّم لمهندسى الصيانة التدريب نفسه الذى كان قد أُعد فى الأساس لمهندسى الخدمات، مع ما يصاحبه من سفر وتكاليف إعاشة. ولا يزال مهندسو الخدمات بحاجة إلى أن يكون تدريبهم لمدة ثلاثة أسابيع كاملة.

أما المعايير التى اخترناها لانتقاء المهام فكانت:

– التكرار (كم مرة تتم المهمة؟).

– الصعوبة (إلى أى حد يكون من الصعب القيام بالمهمة؟).

– النقد (ما تأثير الأداء السيئ للمهمة؟).

كان التكرار أهم المعايير؛ ذلك أن الإستراتيجية كانت تهدف إلى قيام مهندسى الصيانة بأداء المهام الأكثر حدوثًا. وربما كان هناك إغراء باتخاذ القرار بناء على التكرار وحده، ولكن هذا التوجه سوف يؤدى إلى حدوث صعوبات. فعلى سبيل المثال، إذا قررنا تدريس كل المهام التى جرت فى فترة معينة محددة سلفًا (ولنقل ستة أشهر)، وسنجد أننا نقوم بتدريس مهام جد سهلة لدرجة أنها ليست بحاجة إلى تدريسها. ومن الواضح، أن ممارسة هذه المهام سوف تكون مضيعة لوقت التدريس القيم.

وربما يؤدى الأداء غير السليم للمهام الأخرى إلى نتائج كارثية. ونحن لا نريد تحمل مخاطرة حذف هذه المهام على الرغم من عدم أدائها على نحو كافٍ. ولقد أدخلت معايير الصعوبة والنقد للتغلب على هذه المشكلات. وبعد تحديد معايير القرار، كانت هناك حاجة إلى وجود طريقة لتصنيف المهام وفق هذه المعايير. وكنا بحاجة إلى طريقة موضوعية لتحديد مدى تكرار المهمة أو صعوبتها أو أهميتها. وتبين الجداول: (أ٦–١) و(أ٦–٢) و(أ٦–٣) التقديرات التى استخدمناها بالنسبة لمعاييرنا الثلاثة.

الجدول (أ٦-١) معدلات التكرار

فاصل المهمة (بالشهور)	معدل التكرار
١ – ٦	١
٧ – ١٢	٢
١٣– ١٨	٣

الجدول (أ٦-٢) معدلات الصعوبة

معدل الصعوبة	التعريف
١	بدون تدريب سابق، لا يكون مهندس الصيانة – ولا يمكن أن يكون – واثقًا من إنجاز المهمة بدون مساعدة من مهندس الخدمات.
٢	بدون تدريب سابق، لا يمكن لمهندس الصيانة أن ينجز المهمة على نحو صحيح، مع تلقيه مساعدة من مهندس الخدمات.
٣	إن مهندس الصيانة يمكنه إنجاز المهمة على نحو صحيح بدون تدريب مسبق، وبدون مساعدة من مهندس الخدمات، أو الرجوع إلى دليل الخدمات.

الجدول (أ٦-٣) معدلات الأهمية

معدل الأهمية	التعريف
١	إكمال غير صحيح لنتائج المهام فى ظل مخاطر للسلامة أو فشل كارثى للمعدات.
٢	إكمال غير صحيح لنتائج المهام فى تشغيل المعدات عند مستوى غير مقبول.
٣	إكمال غير صحيح لنتائج المهام يؤثر فى شكل المنتج فقط.

وثمة طريقة أخرى لتقويم الصعوبة وهى مقارنة الوقت الذى يستغرقه المتدرب الجديد والمدرب الممتاز لإكمال العملية نفسها. وكلما كان الاختلاف كبيراً كانت المهمة أصعب.

والخطوة التالية هى إيجاد طريقة لاتخاذ قرار يقوم على المزج بين هذه المعايير. وتتمثل إحدى الطرق فى إضافة معدلات التكرار والصعوبة والنقد بالنسبة لكل مهمة. فإذا كانت المهمة تقع تحت نقطة الانتهاء، فسوف نحذفها من الدورة. والمشكلة فى هذا المدخل هى أنه يمنحك وزناً مساوياً لكل المعايير.

وللتغلب على هذا يمكنك أن تقدم مزيداً من الوزن للمعيار الأكثر أهمية، ألا وهو إنتاج معدلات مختلفة. وعلى أية حال، فالحصول على معدلات نسبية صحيحة يبدو كابوساً حسابياً.

أما المنهج الذى قررنا اتباعه فهو تدوين كل جمع ممكن بين هذه المعايير (١١١، ١١٢، ١١٣). وبالنسبة لكل جمع بين هذه المعايير استخدمنا خبرتنا لنقرر ما إذا من الممكن أن نضمن إحدى المهام التى تشتمل على مزج بين هذه المعدلات فى الدورة.

ومن ثم، فالمهمة التى تتضمن المزج ١١١ بين المعدلات (وهى المهمة التى نصادفها كل ستة أشهر على الأقل – ومن الصعب إجراؤها؛ وهى تتعلق بمخاطر السلامة) – هذه المهمة سوف يتم تضمينها فى الدورة. أما الدورة التى تتناول مزجاً بين (١٣٢) فلن يتم التدريب عليها. (ومعدل الصعوبة ٣ يشير إلى أن المهمة يمكن أداؤها على نحو صحيح بدون أى تدريب.).

وتقدم مصفوفة القرار (الجدول أ٦-٤) قرارى "التدريب" أو "عدم التدريب"، بالنسبة لكل حالات المزج بين التكرار والصعوبة والنقد. وينبغى أن تستخدم هذه المصفوفة كدليل فقط. امنح محللى التدريب الصلاحية لاتخاذ قرارات مختلفة حول أساس حكمهم وخبرتهم – شريطة أن يتم تسجيل أسباب تلك القرارات.

وربما لا يكون محللو التدريب الخبيرون بحاجة إلى استخدام المصفوفة فى السياق الطبيعى لعملهم، ولكنها تعد أداة قوية للغاية من أجل نقل الأساس المنطقى لقرارات التدريب إلى عملائك. وتعد المصفوفة مفيدة أيضاً من أجل تقديم "الخبرة الفورية" إلى محللى التدريب الأقل خبرة.

الجدول (أ٦-٤) مصفوفة "درب أو لا تدرب"

التكرار	الصعوبة	النقد	القرار
١	١	١	درب
١	١	٢	درب
١	١	٣	درب
١	٢	١	درب
١	٢	٢	درب
١	٢	٣	خط حدودى
١	٣	١	لا تدرب
١	٣	٢	لا تدرب
١	٣	٣	لا تدرب
٢	١	١	درب
٢	١	٢	درب
٢	١	٣	درب
٣	٢	١	لا تدرب
٣	٢	٢	لا تدرب
٣	٢	٣	لا تدرب
٣	٣	١	لا تدرب
٣	٣	٢	لا تدرب
٣	٣	٣	لا تدرب
٣	١	١	لا تدرب
٣	١	٢	لا تدرب
٣	١	٣	لا تدرب
٣	٢	١	لا تدرب
٣	٢	٢	لا تدرب
٣	٢	٣	لا تدرب
٣		١	لا تدرب
٣		٢	لا تدرب
٣		٣	لا تدرب

لاحظ أن بعض المعدلات فى عمودى الصعوبة والنقد قد تم تظليلها. وهذا من شأنه تذكير المحلل بعمل بعض الاختبارات قبل اتخاذ قراره النهائى بعدم التدريب.

وعندما يحدث التحذير فى عمود النقد، ينبغى أن يُرضى محللو التدريب أنفسهم بأن البطاقات على المعدات ودليل الخدمة تغطى مخاطر السلامة.

وعندما يحدث التحذير فى عمود الصعوبة، ينبغى أن يكون محلل التدريب راضياً بأن دعم المجال متاح أو أن هناك دعماً تفصيلياً فى دليل الخدمة.

الملحق ٧: قوائم اختبار المدربين:

مشاجب مكتبية.

مشاجب أوراق.

أقلام رسم.

شريط لاصق للتعبئة.

معدات المدرب والإمدادات اللازمة للدورة:

شريط لاصق (٢٥ ملى).

شريط لاصق (سيلو تيب، ونحوه).

بلو تاك.

أقلام (ماركر) للكتابة على اللوحة التوضيحية.

أقلام بروجتكور (جهاز عرض الشرائح الشفافة) - يمكن تنويبها بالماء.

جهاز بروجكتور احتياطى.

منظف عدسات جهاز البروجتكور.

قماش.

شرائح شفافة (فارغة).

أقلام رصاصية.

مِمْحوات.

مساطر.

خرامات ورق.

ملفات (فولدرز).

ورق لكتابة الملاحظات.

بطاقات لكتابة الأسماء.

أوراق اللوحات التوضيحية.

أوراق ملاحظات لاصقة.

عناوين ذاتية اللصق.

حاسبات.

مبراة (مبريات).

خرامات سعة ٢، و٣، و٤ ملم.

سائل مسح.

خرامة.

دباسات.

أداة إزالة الدبابيس.

مقص.

غراء.

شاكوش.

توصيلة كهربائية.

بطاريات.

مفك.

سكينة جيب/مشرط.

أشرطة فيديو.

أشرطة كاسيت.

سلك توصيل للفيديو، ومحولات.

مسح موقع التدريب:

الحجم والشكل والسعة.

المكان.

الحرارة، والإضاءة، والتهوية.

مفاتيح تشغيل الكهرباء، ومفاتيح الإضاءة.

المراحيض.

الأبواب، الشبابيك، مخارج الطوارئ.

موقف السيارات.

الدخول لعمل الاستعدادات.

اتخاذ الاتصالات اللازمة.

اختبار الصوت.

مساحة الحائط اللازمة لعرض اللوحات التوضيحية.

الترتيبات الخاصة بالوجبات والاستراحات.

غرف النوم.

قائمة فحص ما قبل الدورة:

الحصول على المواد مطبوعة.

مراجعة خطة الدرس.

الحصول على المعدات السمعية والبصرية والأشرطة.

الحصول على المواد المكتبية والإمدادات الأخرى.

فحص إمدادات الدورة.

فحص المنظر العام للغرفة.

فحص سلة القمامة، والكؤوس، والماء، ... إلخ.

استعراض مواد المشاركين فى الدورة، وأقلامهم، وأوراقهم، وبطاقات أسمائهم.

فحص إمكانية مشاهدة الشاشات واللوحات التوضيحية، ... إلخ.

اختبار الأقلام الجافة المدببة.

اختبار الضوء والتهوية والحرارة.

عرض علامات الاتجاهات داخل مبنى التدريب.

فصل الهاتف.

فحص عملية تسليم الرسائل والمكالمات الهاتفية.

قائمة فحص ما بعد الدورة:

جمع وتحليل نماذج التغذية المرتدة للدورة.

تنظيف الغرفة.

إعادة معدات التدريب إلى أماكنها.

دفع الفواتير.

إعادة المفاتيح، ... إلخ.

إكمال سجلات التدريب.

المترجم فى سطور

أ. محسن إبراهيم الدسوقى على.

- من مواليد عام ١٩٦٧م، بمحافظة الدقهلية، مصر.

❖ المؤهل العلمى:

- الماجستير فى الترجمة عام ١٩٩٣م.
- التخصص: الترجمة من الإنجليزية إلى العربية، ومن العربية إلى الإنجليزية.
- جامعة التخرج: كلية الألسن، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

❖ العمل الحالى:

- مترجم متخصص بإدارة الترجمة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، بالرياض.

❖ أهم النشاطات العلمية:

- إعداد دراسات لغوية مقارنة فى اللغتين العربية والإنجليزية.
- إعداد ترجمة مع مقدمة لغوية نقدية لكتاب المفكر الأمريكى/ جون راندل (تشكيل العقل الحديث) Formation of The Modern Mind، كلية الألسن، القاهرة.
- إعداد ترجمة مع مقدمة لغوية نقدية لكتاب المفكر الفرنسى/ ميشيل فوكو (نظام الأشياء: الكلمات والأشياء) The Order of Things: Words and Things، كلية الألسن، القاهرة.
- ترجمة كتاب: (الخدمات العامة وآليات السوق) Public Services and Mardet Mechanisms لمؤلفه كيرون ولش، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٣م.
- ترجمة كتاب: (الكتاب التوثيقى للمملكة فى ٢٠ عامًا) إلى اللغة الإنجليزية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٣م.

- ترجمة كتاب: (الجودة بلا معاناة) Quality Without Tears، لمؤلفه فيليب كروسبى، معهد الإدارة العامة، الرياض، (تحت الطبع).

- راجع كتاب (المنظمات الحديثة) Modern Organizations، نظريات عالم ما بعد الحداثة، من إصدارات معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٢م.

- قام بالمراجعة اللغوية (باللغة الإنجليزية) لدورية الإدارة العامة وللعديد من إصدرات معهد الإدارة العامة، الرياض.

مراجعة الترجمة فى سطور

د. حنان بنت عبدالرحيم الأحمدى.

- من مواليد مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

❖ المؤهل العلمى:

- الدكتوراه عام ١٩٩٥م.
- التخصص: إدارة الخدمات الصحية.
- جامعة التخرج: جامعة بتسبرغ، بالولايات المتحدة الأمريكية.

❖ العمل الحالى:

- أستاذ الإدارة الصحية المشارك، معهد الإدارة العامة.

❖ النشاطات العلمية:

- المشاركة فى عدد من المؤتمرات واللقاءات العلمية داخل المملكة وخارجها آخرها: ورقة عمل بعنوان "الدور القيادى للمرأة: ندوة المرأة والإدارة" التى نظمتها الجمعية السعودية للإدارة فى مايو ٢٠٠٢م
- نشر عدد من البحوث والدراسات فى مجال الإدارة الصحية آخرها:
  - الاستقلالية المهنية للأطباء العاملين فى مستشفيات مدينة الرياض: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثامن، العدد الثالث، سبتمبر ٢٠٠١م.
  - الرضاء الوظيفى للممرضين العاملين فى مستشفيات وزارة الصحة فى المملكة العربية السعودية، المجلة الطبية السعودية، يونية، ٢٠٠٢م.
- إعداد عدد من الدراسات والتقارير المتعلقة بتقييم نشاط التدريب فى معهد الإدارة العامة.

❖ الخبرات العملية:

- القيام بمهام مديرة إدارة التدريب (البرامج) فى الفرع النسوى لمعهد الإدارة العامة من الفترة ١٩٩٥ - ١٩٩٨م.
- تصميم وتقييم البرامج التدريبية فى مجال الإدارة الصحية وبعض المجالات الإدارية الآخرى ومنها: إدارة الجودة الشاملة، مهارات الإتصال، تحليل المشكلات وصنع القرارات، المهارات القيادية.
- المشاركة فى نشاط التدريب فى معهد الإدارة العامة وبعض المؤسسات الآخرى.

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٦هـ



هذا الكتاب

يعد كتاب "إدارة عملية التدريب" - فى مجمله - من أهم الكتب التى تعالج موضوع التدريب. والغرض من تأليف هذا الكتاب هو توفير دليل مرجعى لإدارة عملية التدريب يلبى حاجات منظمات اليوم، ويؤكد الجانب العملى لعملية التدريب، مع عدم تجاهل الأساس النظرى للتدريب. والكتاب يركز على ما ينبغى فعله حين نكون بصدد تحديد الاحتياجات أو جلب مدربين جدد، أو تقديم دورات جديدة أو وضع قرار حول التوفيق بين المطالب العديدة التى تعلنها المؤسسة أو المنظمة، ممثلة فى مجلس إدارتها.

يتألف الكتاب من جزأين، يصف الجزء الأول منه أسس عملية التدريب، تلك الأسس التى تظل ثابتة، وتشكل أساس التطورات الجديدة. أما الجزء الثانى فهو تجميع لملخصات صُمِّمت لتجعل القارئ على دراية بأحدث التطورات فى عالم التدريب والتطوير. ومن المتوقع أن تضم الطبعات المستقبلية لكتاب "إدارة عملية التدريب" مزيدًا من التنقيحات والإضافات الموسعة.

أما عن الموضوعات الرئيسة لهذا الكتاب فهى:

- عملية التدريب، الحاجات التدريبية، خطط التدريب وميزانياته.
- المدربون، إعداد التدريب، تقديم الدورات التدريبية، نقل التعلم.
- التقويم، جودة التدريب، شبكات التدريب، استخدام الكفاءات التدريبية.

والكتاب - أخيرًا - مزود بملحق يشمل متطلبات إعداد الدورات، واستخدام معايير تحديد مضامين الدورات، وقوائم اختبار المدربين أنفسهم.

ردمك : ٤-١٢٨-١٤-٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ